

# الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

- صيغة إدارية جديدة  
لتعاون رؤوس الأموال مختلفة الجنسية
- الاستثمارات العربية  
الخطوط العلمية وتقييم الاحتمالات
- السياسة الثقافية  
مشكلات عالمية ونظرة على التجربة المصرية
- التنمية الإدارية على مستوى المشروع
- الانحراف الإداري  
أسبابه وطرق علاجه
- الاعلان في جمهورية مصر العربية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية





# الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

رئيس التحرير  
أحمد عبد الغفار

## لجنة مستشاري المجلة

أحمد خاكي	إبراهيم البرلسي
بدوي حمودة	د. إكرام يوسف سيد
د. حسن شريف	جعفر العبد
د. عبد العزيز حجازي	حسن عباس زكي
د. فنج الله الخطيب	د. عبد المنعم خميس
عبد الوهاب البشري	د. عبد المنعم القيسوني
د. مصطفى خليل	د. محمد عزت سلامة
د. مصطفى السعيد	د. نزيه أحمد ضيف

العدد الثاني  
أكتوبر ١٩٧١

# صفة إدارية جديدة

## لتعاون رءوس الأموال مختلفة الجنسية

كتب هذا المقال قبل أن يلتقى السيد رئيس الجمهورية بيانه في ١٦ سبتمبر الماضى وقبل صدور القانون الجديد للاستثمار الذى جاء ذكره فى ذلك البيان . وقد كان جميلا أن تلتقى الأفكار الواردة فى هذا المقال مع التوجيهات السديدة التى أوردها الرئيس . ويبقى بعد ذلك أن توضع الأفكار الأخرى التى تناولها موضوع البحث من النواحي الاقتصادية والقانونية والإدارية موضع التقييم .

وحدها إذا كان شرقيا ، ولا هو مقصور على المنطقة الغربية وحدها إذا كان غربيا ، فإن رأس المال الشرقى يتعاون مع رأس المال الغربى فى أكثر من حالة ، كما يقبل رأس المال الغربى على التعاون مع الأموال الشرقية فى بلادها وفى البلاد النامية وبلا قيود إلا ما يضمن صالحه وحرية حركته . والأمثلة على ذلك كثيرة نشاهدها فى كل البلاد . وليس من طویل تعاون شركة فيات الإيطالية على إنتاج السيارات فى الاتحاد السوفيتى وفى بولندا ، ولا القرى السياحية التى تطرز سواحل الأدرياتيكى فى يوغوسلافيا وقد انشئت بأموال غربية ، ولا المشروعات المشتركة فى تشيكوسلوفاكيا ورومانيا ويوغوسلافيا ، فضلا عن الهند واندونيسيا والدول الأفريقية ودول أمريكا اللاتينية ، إلى جانب دول المعسكر الغربى كلها التى تعج بالمشروعات المشتركة التى بدأت تأخذ أحياما هائلة ، سواء فى داخل الكتل الاقتصادية المتعاونة أو فى خارجها ، وأوضح من كل ذلك تدفق رؤوس الأموال الأمريكية على أوروبا الغربية وعلى اليابان وعلى غيرها من البلاد مما كان عاملا

### بين النظرية والواقع

مع التسليم نظريا بوجاهة الدعوة الى تشجيع رأس المال الاجنبى بصفة عامة على المشاركة فى المشروعات الجديدة فى الحدود التى يتم رسمها فإن الامر يحتاج الى بحث أعمق وأكثر شمولا لأبعاد الموضوع المتعددة . فالدعوة وحدها لا يكفى أن تظل فى نطاق العموميات وفى نطاق القول بأن ما يلزم هو تحديد مجالات الاستثمار لرءوس الأموال الأجنبية واحاطتها بالضمانات الكافية التى تطمئن أصحابها على مصيرها من ناحية ، وعلى استفادتهم من غلتها من ناحية أخرى . بل لابد من أن ندقق فى معرفة نوعيات رأس المال الوافدة ، وفى أغراض وفودها ، وفى الشكل الذى يمكن أن تتخذه عند المشاركة فى مجالات التنمية المختلفة ، وفى نوع الضمانات التى يمكن أن نكفلها لها ، وفى الأسلوب الذى يوجب أن نتبعه فى تحقيق تلك الضمانات .

وفى كل بلاد العالم : فى الشرق والغرب ، يتحرك رأس المال ليشارك ويساهم ويتعاون لصالحه أولا — وهو ما يجب ألا يغيب عن أذهاننا — ولصالح البلد الذى يفد اليه . وليس تعاون رأس المال مقصورا على المنطقة الشرقية



أساسيا في أزمة أغسطس الماضي التي أصابت الدولار . أما في داخل الكتل الاقتصادية فأننا نجد صورة تعاون رعوس الاموال المشتركة أظهر وأوضح كما هو الحال في دول الكوميكون وفي بنك الاستثمار الدولي الخاص بها (١) ، وقبله في دول المجتمع الاقتصادي الاوربي وبنك الاستثمار الاوربي التابع له (٢) . لم يصبح غريبا اذن أن تتحرك رعوس الاموال من بلد الى بلد بصرف النظر عن الفقه السياسي الذي يسيطر على هذا البلد أو ذاك وأن تساهم وتتعاون في المشروعات والمرافق الوطنية في كل البلاد ، بل أصبح ذلك شيئا مألوفا ومطلوبا تتخذ الاجراءات الكفيلة بجلبه وطمأنينته ومنح كل الضمانات لوجوده ولحركته . بل استفادت بعض البلاد

(١) يعتبر انشاء بنك الاستثمار الدولي في مايو سنة ١٩٧٠ خطوة ايجابية نحو تحقيق التعاون الاقتصادي والوحدة الاقتصادية المستهدفة . وقد اشترك في تأسيس هذا البنك كل من الاتحاد السوفيتي وبلغاريا والمجر وبولندا وتشيكوسلوفاكيا والمانيا الديمقراطية ومنغوليا . ورفضت رومانيا أن تتعاون مع تلك الدول في بادئ الامر حيث اعترضت على طريقة اتخاذ القرارات في ذلك البنك . ومع ذلك فقد قررت الانضمام لعضويته في أوائل سنة ١٩٧١ .

وقد باشر البنك أعماله في أول يناير سنة ١٩٧١ برأسمال حدد مبدئيا بمبلغ بليون روبل قابل للتحويل ، زاد بنسبة ١٧ ٪ نتيجة لانضمام رومانيا . وقد وافق المؤسسون على الاسهام بنسبة ٣٠ ٪ من رأس المال في شكل ذهب أو عملات حرة ، على أن يؤدي باقى رأس المال في شكل روبلات قابلة للتحويل .

وقد أعلن أن لبنك الاستثمار الدولي سلطة اصدار سندات للاقتراض بموجبها من داخل منطقة الكوميكون ومن خارجها . وتمثل أهم وظائفه في منح ائتمان طويل ومتوسط الاجل لتمويل الاستثمارات التي من شأنها تحقيق مزيد من تخصص العمل الدولي وبالتالي تحقيق مزيد من التعاون والتكامل الاقتصادي . والبنك الجديد يعمل على أسس تجارية ، وبذا يعتبر تجديدا بالنسبة لدول الكوميكون حيث تعمل بنوك الاستثمار في الدول المخططة اقتصاديا على تدبير الموارد المالية للوحدات الانتاجية طبقا للخطط الموضوعية .

(٢) تأسس بنك الاستثمار الاوربي برأس مال قدره بليون دولار مدفوع جزئيا ، وعقد قروضا وصل مجموعها حتى منتصف العام الحالي الى بليون ونصف البليون دولار معظمها لمشروعات تنمية أوربية كالطرق السريعة في ايطاليا، ويؤمل البنك كما جاء في تقريره أن يكون أداة لم يد المساعدة الاوربية ليس في بلاد السوق المشتركة وحدها بل في البلاد المنتسبة الى السوق وان لم تكن لها عضوية فيه ، وكذلك الى غيرها من البلاد المحتاجة .

## في هذا العدد

- صيغة ادارية جديدة . . . . . أحمد عبد الغفار . . . . . ٤
- الاستثمارات العربية  
الخطوط العلمية وتقييم  
الاحتمالات . . . . . د. عبد المنعم القيسوني . . . . . ١٣
- السياسة الثقافية  
مشكلات عالمية . . . . . ونظرة على  
التجربة المصرية . . . . . بدر الدين ابو غازي . . . . . ١٨
- التنمية الادارية على مستوى  
المشروع . . . . . د. اكرام يوسف سيد . . . . . ٣٢
- الانحراف الاداري  
اسبابه وطرق علاجه . . . . . ميخائيل جيعان . . . . . ٣٧
- عن لائحة العاملين في القطاع  
العام  
لمحة تأمل . . . . . محمد كامل عباس . . . . . ٤٨
- تنمية وتدريب القادة الاداريين  
جعفر العبد . . . . . ٥٤
- الاعلان في جمهورية مصر العربية  
د. محمود صادق باززع . . . . . ٦١
- الرقابة الداخلية وفعاليتها على  
الأنشطة الحكومية . . . . . ناجي البصام . . . . . ٧٢
- السوق المحلي للمعلبات  
دراسة ميدانية . . . . . د. محمد عفيفي حمود . . . . . ٧٧
- مركز البحوث والاستشارات الادارية
- التدريب والتنمية  
نظرة اجتماعية ادارية . . . . . سليمان دمي . . . . . ٨٦
- قرارات المخزون من الناحية  
الاحصائية . . . . . د. حمدي عفيفي . . . . . ٩٦
- مؤتمرات . ندوات . حلقات بحث . . . . . ١١٠



— اليونان مثلا — من نظام خاص بها هو امكن اصدار نوع من القوانين يسمونها شبه الدستورية موقعها وأهميتها بين الدستور ذاته وبين القانون العادى ، أى هى دون الدستور ، وهى فى الوقت ذاته أعلى مرتبة من القانون العادى لى تضع فى مثل هذا القانون الضمانات والشروط الخاصة بأوضاع رأس المال الواقف من الخارج امعانا فى كفالة الجو الصالح لعمله وحركته والاستفادة منه (١) .

مدى استفادته ثم اطمئنانه الى مصيره والى امكن تحركه اذا دعت الحال . وعندما يتحقق من ذلك ويطمئن اليه فان اقباله بهذا القدر أو ذاك ليس مستبعدا استنادا الى السابقة الماضية . وربما كانت ظروف المعركة عائقا يؤخذ فى الحساب ولكن حتى هذا العائق لا يقف دون وفود رأس المال أو دون التحضير لوفوده على الاقل منذ الان .

\*\*\*

## أولويات تفضيلية

ان رعوس الاموال التى يحتمل أن تفد الينا — والكلام هنا على مستوى الوطن العربى — اما أن تأتى من الشرق أو من الغرب أو من البلاد العربية ذاتها .

واذا كان رأس المال الغربى يتردد فى الوفود الى بلادنا بالقدر الكافى وربما أثر الانتظار ، فان رأس المال الشرقى يقدم لنا عوناً لا ينكر فى نفس الظروف العصيبة التى نمر بها . اما رأس المال العربى فانه على الاغلب يؤثر السلامة والقبوع فى خزائن البنوك الاجنبية نظير ما يحصل عليه من فائدة وهو بعيد عن مجالات العمل العربى .

واذا كان رأس المال الشرقى يفد الينا فى اغلب الأحوال فى شكل قروض نستأجر الى جانبها الخبرة الفنية وكان من مزايا القروض أنها موقوتة بفترة سدادها ، الا أن احتياجاتنا لاغراض التنمية لا يكفى معها الاعتماد على

ونحن من جانبنا — ومنذ سنوات غير قليلة نعى كل ذلك — ولقد حاولنا بعد ثورة ١٩٥٢ أن نضع قانونا لتشجيع وفود رأس المال الاجنبى ومنحاه بعض المزايا والضمانات ولكن ذلك لم يجلب منه الا قدرا لا يعتد به ، فان الصورة لم تكن واضحة أمام المستثمر الاجنبى مما جعله ينكل عن الوفود والاستقرار . وينبغى أن نتذكر فى هذا الصدد أن ذلك ليس موقفا نهائيا فى الوقت الذى نرى فيه رأس المال يتحرك فى كل البلاد ما تهيأت له أسباب الطمأنينة والاستقرار . وآية ذلك ما رايناه مؤخرا فى مشروع كمشروع خط انابيب البترول بين السويس والاسكندرية ، فبعد تردد استمر شهورا طويلة أقبلت المساهمات من أكثر من بلد حتى تجاوزت التقديرات الاولى مما دعا الى التوسع فى المشروع . والقاعدة الاصلية فى هذا هى أن رأس المال يبحث أولا وآخرا عن صالحه وهو أن أفاد بالتبعية البلد الذى يفد عليه الا أن ما يعنيه فى المقام الأول هو

(١) الاشارة هنا الى المرسوم التشريعى رقم ٢٦٨٧/١٩٥٣ المعدل حتى سنة ١٩٧١ فى شأن استثمار وحماية رأس المال الاجنبى فى اليونان الصادر وفقا للمادة ٢٢ من الدستور الحالى لليونان . ووفقا لتلك المادة يعتبر ذلك المرسوم قانونا غير قابل للتعديل الا اذا رأى منح مزيد من الحماية لرأس المال الاجنبى . وهذا المرسوم يخول للمنشآت الممولة برأس مال اجنبى مزايا واعفاءات معينة منها :

— السماح بتوظيف اجانب فى الفئات العليا مع دفع اجورهم بالنقد الاجنبى القابل للتحويل .

— منح المنشآت الصناعية التى تعمل أساسا فى مجال التصدير وتلك التى يترتب على معاملاتها توفير نقد اجنبى تخفيضات فى نسب الضريبة على الدخل وتخفيضات أو اعفاءات فى الرسوم الجمركية والاتاوات والرسوم الاخرى .

— يسمح بتحويل أصل رأس المال الاجنبى بعد مرور سنة على دخوله فى حدود تصل الى ٧٠٪ من رأس المال سنويا — فى حالة الدمج بطريق تصدير منتجات وطنية . كما يسمح بتحويل الفائدة والارباح فى حدود ١٠٪ و ١٢٪ من رأس المال سنويا .

— لا تخضع أصول المنشأة للمصادرة ولا يجوز الاستيلاء عليها الا بموجب أحكام الدستور وبناء على احتياجات القوات المتحاربة وفى وقت الحرب فحسب . ويعطى المستفيد تعويضا عادلا بعد الاتفاق بينه وبين الحكومة اليونانية أو بطريق التحكيم ، علما بأن اليونان قد صدقت على الاتفاقية الدولية لتسوية الخلافات بين الدول ورعايا الدول الاخرى بسبب الاستثمارات الاجنبية فيها التى وضعها البنك الدولى .



القروض وحدها مع عرفاننا العميق لمن يقدمونها  
اليتنا . وليس هناك بطبيعة الحال ما يمنع من أن  
نجمع بين صيغة القروض وأية صيغة أخرى  
للاستعانة بالاموال الوافدة ..

وإذا كان رأس المال الغربى قد لا يقبل  
عليها اقبالا كبيرا وخاصة في الظروف الراهنة  
وقد لا ينتظر أن يتغير موقفه تغيرا في صالحنا  
قبل انقضاء وقت طويل فان التعويل عليه بقدر  
كبير يكون ضربا من الذهاب مع التوقعات الى  
ابعد مما تسمح به المقدمات الراهنة . وليس  
معنى ذلك أنه لا أمل فيه فان احتمالات وفوده  
— ولو بحذر — قائمة ومرجوة على كل حال .  
ويبقى بعد ذلك رأس المال العربى وفي شأنه  
ينبغي ان نتذكر أنه في فترات مختلفة كان يقبل  
على مصر بصفة خاصة للتثمين في مجالات بعينها  
يؤثرها بالتفضيل ، كما أنه لا يزال جانب منه  
لا بأس به يقبل على بلاد عربية أخرى للتوظيف  
فيما يؤثره من مجالات وان كان الجانب الأكبر منه  
لا يزال عاطلا في الخزائن الأجنبية . فكيف يمكن  
أن نشجعه على أن يلعب دورا أكثر أهمية في  
المجالات العربية مع تأمينه على وجوده وعلى  
افادة أصحابه وافادة غيرهم من العرب ؟

**ان من الممكن أن يكون وفود  
رأس المال العربى في شكل قروض  
ولو أن ما يرد منه من هذا القبيل  
قدر يسير بكل القياسات والمقارنات .  
وإذا كان المأمول أن تزداد حركة  
الاموال العربية في الاقبال على  
البلاد العربية فلا بد أن نفسح لها  
المجالات التي تؤثرها من ناحية وأن  
نشجعها من ناحية أخرى على ولوج  
ابواب لم تطرقها من قبل لأنها لم  
تكن تطمئن اليها تماما .**

وكلنا نعرف أن المجال الذى يؤثره جانب  
كبير من رأس المال العربى هو مجال العقارات  
المبينة ، وهو مجال رأينا دليلا على اقباله عليه  
في بعض البلاد العربية في السنوات الأخيرة .  
ولا تنيل الاموال العربية من جهتها الى

التوظيف العقارى في المباني الصغيرة أو المتوسطة  
ولا نحن نميل من جهتنا — كبلد اشتراكى يعنى  
بصالح مجموع الشعب — ان نشركه في تشييد  
تلك المباني الاقتصادية أو المتوسطة . فالمباني  
الاقتصادية تقوم بعبئها الحكومة والهيئات  
المحلية والوحدات الانتاجية ، والمباني المتوسطة  
يتوافر القطاع الخاص المحلى في الاغلب على  
تشبيدها . أما نوع المباني الذى لا يجوز لبلد  
اشتراكى أن يوجه اليه جهودا ولا أموالا فهو  
المباني الفاخرة . ونحن كبلد سياحى نحتاج  
الى هذا النوع من المباني ليس ليشغلها الشعب ،  
ولكن ليسكنها الاجانب وممثلوهم ووكلاؤهم  
والخبراء والزائرون العرب وغيرهم . وفوق  
ذلك فانها مظهر عمران مطلوب في بلد سياحى  
تعنيه الناحية الجمالية ، كما تعنيه الناحية  
الاقتصادية . فلو توجهت الاموال العربية  
الى هذا النوع من المباني لكان ذلك مدعاة  
لراحتها ولما عاد علينا ضرر من وجودها بل  
لحققتنا فائدة في العمالة وفي الخدمات التجارية  
والمرفقية والسياحية ، فضلا عن تجميل المدن  
الكبيرة وتوفير الراحة لمن عساهم يطلبون ثقل  
ذلك النوع من المباني . ولكن ذلك مشروط  
بخطوة لابد أن نتخذها . ذلك أن المستثمر العربى  
مهما كان اطمئنانه الى الملكية العقارية ، ومهما  
كان اعتماده على الامن في بلد نظامى كبير كمصر  
فانه لا يقبل على انشاء مثل هذه المباني في  
ظل قانون الايجارات القائم الذى يحدد الايجار  
بما لا يتجاوز صافيه في النهاية ستة في المئة .  
فلماذا لا نحرر المباني الفاخرة الجديدة من  
الخضوع للقانون ونترك تأجيرها حرا للعرض  
والطلب . وهى على كل حال ستظل محدودة  
العدد والمساحة والموقع ، وهى لا تكلفنا مالا  
لانشائها ، وهى في نهاية الامر لن يقبل عليها  
أحد من أقواس الدخول المختلفة السائدة في  
الداخل أو في ظل الشروط التى نضعها لشغلها .  
ولكن التركيز على هذه الناحية لا يساعد مساعدة  
كبيرة أغراض التنمية بصفة خاصة . فمع  
تشجيع الاموال العربية في هذا المجال اذا شاعت  
فان الواجب أن نفتح أمامها مجالات أخرى



أكثر اتصالاً بأغراض التنمية . وهى فى الوقت نفسه أكثر ربحاً من التملك العقارى مهما تصاعدت غلته . ولعل المجال المتصل بالتنمية الذى يمكن أن تفيد فيه الأموال العربية وتستفيد هو مجال الصناعات الاستهلاكية أو الصناعات الخفيفة . فقد اتجهنا أول ما اتجهنا فى التنمية الاقتصادية الى هذا النوع من الصناعات فى السنوات الأولى من التخطيط — فى الخطة الأولى وما بعدها — ولا نزال نوليها جانباً من عنايتنا بحكم تزايد عدد السكان واتساع السوق الاستهلاكية ورغبة فى الحد من استيراد السلع الاستهلاكية التى تكلفنا ما ينوء به كاهلنا . ثم اتجهنا وبحق بعد الفتحة الأولى التى آثرت بالعناية الصناعات الخفيفة الى الصناعات الثقيلة التى تحظى بعنايتنا فى المرحلة الحالية . والصناعات الثقيلة أعبأؤها ضخمة وغلتها متأخرة وبطيئة . ثم هى فى الأساس من واجبات الدولة فى أى مجتمعات اشتراكية . فلماذا لا نفتح مجالات الصناعات الخفيفة أمام رأس المال العربى الذى ينتظر أن يقبل عليها فيسد حاجة متزايدة فى سوق متزايد الاستهلاك ، ويستفيد من إنتاجها فى أسواق الداخل وفى أسواق التصدير فى ذات الوقت ؟ ولكن إقبال الأموال العربية على هذا الميدان مرهون بالصيغة المطلوبة لمساهمتها فيه وأخذ مكانها المرجو منه . بل سواء كانت الأموال الوافدة من الشرق أو من الغرب أو كانت أموالاً عربية فإن وفودها واستقرارها وإنتاجها لصالح الجميع مرهون بالصيغة التى يمكن أن توضع لمساهمتها فى مجالات التنمية المختلفة ، وهو ما يوصلنا الى الجانب الإدارى من موضوع هذا البحث .

\*\*\*

## المشاركة الإنتاجية

وإذا كان رأس المال العربى يؤثر التوظيف العقارى وربما أثر جانب منه الصناعات الخفيفة المتوافر سوقها فى الداخل وفى الخارج ، فإن رأس المال غير العربى يؤثر ببيع المصانع وتوريد الآلات والخبرة بتسهيلات ائتمانية . وتدعونا أغراض التنمية التى نحتاج فى شأنها أكثر بكثير

مما تتيحه مدخراتنا وإمكانياتنا الى أن ننقل اهتمامه الى المساهمة مع رأس المال الوطنى فى المشروعات مساهمة ايجابية تكفل الى جانب المال الخبرة الفنية اللازمة والعلاقات التجارية الواسعة . وفى كثير من المجالات يفضل رأس المال الاجنبى — والغربى خاصة — الصناعات الاستخراجية . وليس من بأس فى ذلك كما هو الحال فى بلاد كثيرة ، ولكن علينا أن نوجه اهتمام الأموال الوافدة ، سواء من الشرق أو الغرب أو من البلاد العربية ، الى المشروعات الصناعية — فى نطاق خطة التنمية بطبيعة الحال — وليس غريباً عندئذ أن يقبل عليها ما توافرت له ضمانات المصير وضمانات الحركة والمال . وفى معظم البلاد يحدث هذا وتساعد تلك الأموال الوافدة على التنمية والتطوير وإنشاء العلاقات وتوسيع نطاقها . فلقد غدت ظاهرة واضحة فى كثير من البلاد — حتى تلك المتقدمة اقتصادياً — أن يمد رأس المال نشاطه عبر الحدود الوطنية إما عن طريق الإدماجات ، وهو ما شهدنا ونشهد الكثير من أمثله ، وأما عن طريق إنشاء المشروعات الجديدة بأموال مشتركة وخبرة متجمعة عبر الحدود .

ولقد دعا تطور هذه الظاهرة وتضخمها فى المجتمعات الصناعية المتقدمة الى التفكير فى صيغة جديدة لهذه المشاركات وأصبح ذلك واضحاً فى البلاد التى تأخذ بنظام الشركات المساهمة ، وهو النظام الذى لا يزال فى مصر وفى البلاد العربية يؤثره فى إدارة مشروعاتنا حتى التابعة منها للقطاع العام . ولقد أخذنا فى مصر بنظام مخصص فى بعض الحالات فأنشأنا بالتعاون مع رأس المال الاجنبى شركات أخرجناها من دائرة القطاع العام ، كما حدث فى بعض شركات استخراج البترول وفى بعض شركات الصناعة الدوائية التى تتميز بمزايا معروفة عالمياً .

وربما يدعونا ما نحتاج اليه من الاستزادة من التنمية الى أن نضع موضع التفكير مثل هذه الصيغة المطروحة للبحث فى نطاق المجتمع الاقتصادى الأوروبى الذى يضم — حتى الآن —



وجوب تحقق الوحدة في صورة من انفع صورها بالنسبة للجميع .

ومع أن الصيغة الجديدة لم تخرج بعد عن اقتراح مطروح للبحث فإن التفكير فيها من جانبنا قد يتقدم بنا شوطا على الطريق المنشود . ولا يعنى ذلك أن المشروع المقترح أو الصيغة الجديدة هو طريقنا الاوحد لضمان التعاون الاقتصادي العربى . ولكن التفكير فيه أو فيها قد يفتح أمامنا آفاقا لتفكير أوسع بل أفضل ، على أننا لا نضار من التأمل فيما يفكر فيه الآخرون ، بل نستفيد من ذلك على وجه اليقين . وتحفظ آخر لا بد من ايراده أيضا . ذلك أن الصيغة الجديدة قد تكون محل اعراض من هذه الجهة أو تلك ، فأنها حيث ولدت تقابلها اعتراضات وترد عليها ملاحظات من المحتوم أن تسبق تبلورها . أو تقدم عليها غيرها من الصيغ والأشكال . ولكن البحث فيها — وفى غيرها — مطلوب بل واجب فى كل الأحوال .

\*\*\*

## الشركة الأوروبية

ذلك أن اللجنة الأوروبية (١) — وهى أقوى جهاز فنى فى المجتمع الاقتصادي الاوروبى — وضعت مشروعا لما أسمته «بالشركة الأوروبية» وهى نوع جديد وخاص من الشركات يتم تسجيله فى محكمة العدل الأوروبية (٢) فى لوكسمبرج فى ظل

ست دول سيتكامل عددها الى عشر بعد انضمام بريطانيا ودول الشمال ، وكلها تختلف فيها القوانين المنظمة لانشاء الشركات وعملها . هذا فى وقت يتأكد فيه الميل الى تعاون رعوس الاموال عبر حدودها ، وتتجمع فيه وحداتها الانتاجية المشتركة فى هياكل انتاجية وتسويقية ضخمة تعمل فى عدة بلاد فى وقت واحد .

وإذا كنا نبغى أن نقاسى بما يحدث فى بعض التكتلات الاقتصادية الكبرى ، فأننا نصرف الكلام لا الى مصر وحدها ، ولكننا نمد الى جميع البلاد العربية وخاصة تلك التى تجمعها وحدة سياسية أو وحدة اقتصادية ، بل فى حسابنا بصفة خاصة الوحدة الاقتصادية العربية التى عقدت اتفاقيتها منذ سنة ١٩٦٢ ولا تزال خطوات تقدمها تدعو الى مزيد من التمنى . فكل هذه البلاد بلاد نامية يتراوح مدى نموها من بلد لآخر ، وكلها تحتاج الى المساعدة من خارجها ، كما تحتاج الى التساعديما بينها . ولو استفادت تلك البلاد من جهودها الاقتصادية المشتركة ، سواء عن طريق هذه الصيغة أو تلك ، فإن هناك فائدة محققة تعود عليها مجتمعة ومنفردة . ويوم نرى المصانع تنشأ وتقوى فى هذا البلد العربى أو ذاك ويتعاون فيها رأس المال وكذلك الخبرة الفنية الوافدان من هذا البلد أو ذاك ، نكون قد خطونا خطوة كبيرة فى سبيل ما يؤمن به المواطن العربى من

(١) تقوم اللجنة الأوروبية ومقرها فى بروكسل بتنفيذ احكام معاهدة روما . ويتوزع موظفوها البالغ عددهم ٢٥٠٠ موظف على أربع وعشرين ادارة يرأسها تسعة قومييسرين يعينون لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد ويختار أحدهم رئيسا للجنة لمدة سنتين فى المرة الواحدة . وتعين كل من فرنسا والمانيا وايطاليا اثنين منهم وتعين كل من بلجيكا وهولندا ولوكسمبرج واحدا . وتسهر اللجنة على عدم خضوع التجارة الداخلية للرسوم الجمركية وعلى تطبيق التعريف الخاصة بالسوق المشتركة بالنسبة للعالم الخارجى ، وتضع السياسة الزراعية المشتركة ، كما تسهر على تنسيق المستويات الصناعية ، وعلى ضمان المنافسة العادلة عبر الحدود وحرية تحرك القوة العاملة ورعوس الاموال وهكذا . وتدعى اللجنة فى كثير من الاحوال للقضاء فى المنازعات فيما بين المستصنعين أو التجار أو المزارعين أو الحكومات . وتصدر أحيانا أحكاما بغير أن يعرض عليها النزاع . ومن أجل هذا يمكن اعتبار اللجنة بمثابة الحارس لمعاهدة روما الذى يتحقق من أن كل انسان فى داخل الدول الست يحافظ على قواعد الاتجار الحر المعادلة التى يحرص عليها المجتمع الاقتصادي الاوروبى . ومنذ سنة ١٩٦٧ قامت اللجنة عملا بادارة المجتمع الاوروبى الذى Euratom الذى يوالى البحوث الذرية وأبحاث الوقود فى الاستخدامات السلمية للذرة . كما تشرف اللجنة على مجتمع الفحم والصلب الاوروبى الذى سبق انشاؤه انشاء السوق المشتركة وذلك بمقتضى معاهدة باريس فى سنة ١٩٥١ . ومع أن اللجنة مخولة سلطات متعددة فإنه يرد على تلك السلطات ما عسى أن يصدر من أسئلة ومن طلب للبيانات مما أسمى نفسه بالبرلمان الاوروبى ومقره فى ستراسبورج . وهذا البرلمان لا يملك سلطات تشريعية ، وهو مؤلف من ١٤٢ عضوا تختارهم حكوماتهم من أعضاء برلماناتها . وكل السلطة التى يتمتع بها هذا البرلمان هى سلطة الرقابة على ميزانية المجتمع ذاتها كما أن فى وسعه بأغلبية الثلثين ان يطل اللجنة الأوروبية ، ولكن لا رأى له فى تعيين أعضاء اللجنة الجديدة التى تحل محل اللجنة السابقة .

(٢) نشرنا فى العدد الماضى ( يوليو سنة ١٩٧١ ) بحثا وأفيا عن هذه المحكمة للدكتور حاتم جبر افتقد فيه — وافتقدنا معه فى التعليق على بحثه — نظيرا لتلك المحكمة يكمل اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية بتولى تفسير أحكامها ويفصل فيما عساه أن ينشأ عنها من منازعات .



نظام قانونى أوربى خاص . وهذا النظام القانونى الخاص هو نوع من القانون الراكب فوق القانون الوطنى <sup>supranational</sup> تجرى أحكامه بالتوازي مع القوانين الوطنية كما هو الحال فى القوانين الاتحادية والقوانين الإقليمية فى الولايات المتحدة وفى كندا .

✳ وتفيد أسهم « الشركة الأوربية » فى بورصات الدول الأعضاء جميعا ، ويجرى التداول عليها فى كل منها .

✳ وللشركة مجلس إشرافى ومجلس إدارة كما هو الوضع فى نظام الشركات فى ألمانيا .  
✳ وينتخب العاملون فى الشركة ثلث عدد أعضاء المجلس الإشرافى .

✳ ويفرض كل بلد الضريبة على أرباح الشركة التى تحققت فى إقليمها ، وفى ظل هذا الخضوع الإقليمى للضريبة وفى ظل منع ازدواج الضرائب ، تكون المحاسبة النهائية عن الضرائب فى البلد العضو الذى يقع فيه المركز الرئيسى للشركة .

✳ وينتخب العاملون فى كل فرع من فروع الشركة وكل مصنع من مصانعها الواقعة فى بلد من البلاد مجلسا يسمى بمجلس العمل المحلى ، وإذا تعددت الفروع والمصانع فى البلد الواحد تنتخب مجالس العمل المحلية مجلس عمل مركزي . ومن حق هذه المجالس طلب البيانات واللجوء الى الاستشارات وأن تشترك فى اتخاذ القرارات فى كل ما يتصل بشئون العاملين والتحدث باسمهم فيما يمس مصالحهم ، كما أن من حقها أن تقوم بالمساومة الجماعية .

هذه هى الخطوط العريضة لأهم خصائص الشركة المقترحة .

وفى نطاق بلاد السوق المشتركة كان أهم ما قوبل به الاقتراح من اعتراضات أن بعض الشركات التى تعمل على نطاق دولى أعربت عن

خشيتها من الاضرابات المترابطة للعاملين فى فروعها ومصانعها المنتشرة فى عدة دول .

كما أن شركات أخرى لا يقضى النظام القانونى فى بلادها بتمثيل العاملين فى أجهزتها أعربت عن عدم رضائها عن اشتراك العاملين فى المجالس الإشرافية مع أن الشركات الألمانية أصبحت معتادة عليه (١) . بل أن بعض نقابات العمال لا توافق على هذا النظام بمقولة أنه وسيلة للحصول على موافقة العمال المسبقة ، كما تشكك فيه التنظيمات الشيوعية خاصة .

**ويعترض الفرنسيون على فكرة القانون الراكب فوق القوانين الوطنية ويفضلون أن تتضمن القوانين الوطنية فصولا شاملة للأحكام المنظمة لقيام الشركة الأوربية على النحو المقترح ، وأن تقوم المحاكم الوطنية بتفسير ما يفهم من هذه الأحكام . ويقول من يعترضون على وجهة النظر الفرنسية أن معنى الأخذ بما يقترحه الفرنسيون أن تصدر عدة تفسيرات متفاوته من المحاكم الوطنية فى البلاد المختلفة .**

ويقول البعض أنه لن يقبل الخضوع لنظام الشركة الأوربية إلا عدد قليل من الشركات الكبرى وخاصة إذا قضى ذلك النظام بتمثيل قوى للعاملين فى أجهزة الشركة . ويقولون كذلك أن قيد أسهم الشركة المقترحة فى بورصات مختلفة ينتهى بوجود مساهمين ألمان يملكون أسهما فى شركات فرنسية ومساهمين فرنسيين يملكون أسهما فى شركات ألمانية . وخير من هذا أن تستقل الفروع الفرنسية عن الفروع الألمانية فى شكل شركات محلية وإن كانت الاثنان تابعتين لشركة أم واحدة ولإدارة عليا واحدة ولنظام حسابى واحد وتتبعان نظاما واحدا كذلك فى معادلة أرباح الأسهم . ويضرب القائلون بهذا أمثلة بعديد من

(١) يختار العاملون فى الشركات الألمانية ثلث عدد أعضاء المجلس الإشرافى — ونصف عدد الأعضاء فى شركات الفحم والصلب — وفى فرنسا يشترك العاملون فى أجهزة بعض الشركات الكبيرة . كما أن نظام اشتراك العاملين فى تلك الأجهزة سيؤخذ به بعد نهاية العام الجارى فى هولندا . وينتخب المساهمون بقية أعضاء المجلس فى كل الحالات . ونظام المجلس الإشرافى — وهو يعتبر مرحلة بين — الجمعية العمومية ومجلس الإدارة — ليس معروفا فى كل بلاد السوق المشتركة . ففى فرنسا ترك للشركات الخيار بين نظام المجلس الإشرافى وبين النظام الفرنسى المعمول به من وقت طويل ، وهو قائم على اختيار رئيس لمجلس الإدارة هو الذى يتولى اختيار أعضاء المجلس الذى يكون مسئولا أمام الجمعية العمومية . وفى إنجلترا وإيطاليا وبلجيكا ولوكسمبرج لا تعرف الشركات إلا نظام مجلس الإدارة الواحد .



الشركات الدولية التي أنشأت شركات تابعة ولكنها مستقلة في بلاد مختلفة (١) .

## من تجاربنا

ولئن كانت بعض الاعتراضات تنصب على مشاركة العاملين في أجهزة الشركات ومن أجل ذلك يعارض المعارضون في النظام المقترح ، فإن هذا لا ينبغي أن يكون عائقا فيما إذا فكرنا في الأخذ بنظام كهذا . ولئن كانت اعتراضات خاصة متأثرة بالكبرياء الوطنية تعتبر أن القانون فوق القانون الوطني ليس مرغوبا فيه ، فإنها أقل من أن يعتد بها في سبيل حشد الجهود والاستفادة من القوى المالية والخبرة المتجمعتين ، وهو ما نحتاج الى التضافر من أجله .

ولئن كانت بعض الاعتراضات تنصب على وجود مساهمين من دولة يملكون أسهما في شركة مقرها وعملها خارج بلدهم ، فهذا أقرب الى تفكيرنا في الوحدة العربية والتجانس والتضامن ، بل لعلنا نسعى الى ذلك ولا ننكره .

وإذا كانت تجربة غيرنا في انشاء وعمل الشركات كوحدات وطنية مستقلة تابعة لشركة أم في بلد آخر كانت ميسرة الاجراءات ، فإن تجربتنا على الصعيد العربي لم تكن مؤدية الى النتائج المرجوة . ولقد شهدنا أمثلة حية من هذا النموذج لم يكن مآلها التوفيق المطلوب ولا تزال ذيولها متعثرة أو نقول لا تزال معلقة على الأقل بعد سنوات .

ومن أجل ذلك كان الاقتراح المعروض جديرا بتفكيرنا وبحثنا في الدوائر المعنية ، ولئن يضيرنا أن نقبله أو أن نعدله إذا راق لنا وحقق مصالحنا المشتركة . والأففى وسعنا أن نصد عنه بعد البحث والتقييم . ولو شئنا أن نأخذ به لاقتضانا ذلك اجراءات اساسية ، بعضها تم ، وبعضها لا يزال بسبيل التمام :

ويقول المعارضون كذلك أن هناك اتجاها بين الدول أن تنقل عن بعضها خبر ما في قوانينها الخاصة بالشركات كما حدث عندما نقلت فرنسا في سنة ١٩٦٦ نظام المجالس الاشرافية من القانون الالماني وان كانت قد جعلت الأخذ به اختياريا للشركات ، ان شاعت أخذت به والا فإمامها الوضع المقرر أصلا في القانون الفرنسي . ولا تزال المساجلة جارية بين المؤيدين لنظام الشركة الاوربية والمعارضين عليه ، ومن المنتظر أن تزداد المساجلة حدة بعد دخول الشركات البريطانية الكبرى الى السوق ، فان عدد هذه الشركات يبلغ ٤٩ شركة بين أكبر مائتى شركة في أوربا وهو عدد أكبر من عدد الشركات الكبرى في فرنسا والمانيا معا . ولا بد أن يكون لهذه الشركات قول في المساجلة الدائرة في بروكسل . على أن هناك مخرجا وضعت اللجنة في نظامها المقترح حينما أوصت بأن يتضمن القانون الراكب فوق القوانين الوطنية خيارا للشركات ، اما أن تسجل نفسها على النظام المقترح أو أن تسجل نفسها وفروعها على الصعيد الوطنى في كل بلد على حدة . على أن تأخذ على عاتقها — اذا اختارت ذلك — أن تقتحم في كل حالة غابات متشابكة من الانظمة الضريبية ومن أنظمة الشركات كثيفة ومختلفة .

\*\*\*

هذه هي أهم الاعتراضات الموجهة الى المشروع المقترح .

ومثلما عنيت بأن أعرض نظام الشركة الذى اقترحته لجنة المجتمع الاقتصادى الأوربى ، عنيت بنفس القدر أن أبسط ما وجه اليه من اعتراضات استكمالا لجوانب التفكير وتفتيحا لمسالكه .

\*\*\*

(١) يضربون مثلا بشركة شل وبشركة يونيليفر وجنسيتهما انجليزية هولندية . وقد أنشأتا شركاتها التابعة قبل قيام السوق الاوربية المشتركة . بل يضربون مثلا بشركات نشأت في ظل قيام السوق على نفس الغرار . ومنها شركات أكرو الهولندية وجلانزستوف الالمانية وفوكر الهولندية وفريانيجت فلوجنتكيشه الالمانية ، وجميعها نشأت وأنشأت شركاتها التابعة في خلال السنوات العشر الماضية . ويعززون رأيهم أيضا بأن هناك أمثلة لشركات مواطنها الاصلية تقع خارج بلاد السوق المشتركة وهى تعمل مع ذلك على نطاق دولى واسع ، وان هذا الوضع يناسب أكبر الشركات الدولية . ومنها شركة أ. ب. م. كما يناسب أصغر الشركات الدولية مثل شركة نستله .



**الوطنية ، وذلك لتكريس الاحكام المنظمة لأوضاع  
« الشركة العربية » المشتركة مع احاطتها  
بالضمانات الواجبة .**

**\* ولا بد من صدور القانون العربى القاضى  
بإنشاء محكمة العدل العربية ، سواء الحق  
باتفاقية الوحدة او بميثاق الجامعة ، فقد آن  
الوان لوجود تلك المحكمة .**

**\* \* \***

لابد من كل ذلك ، ولابد مما هو أهم من كل  
ذلك .

فليس بالقانون وحده يتيهأ الجو الصالح  
لعاون رعوس الاموال الوافدة بحيث تطمئن على  
مسيرها وعلى حركتها ، ولكن بالتشجيع والترحيب  
والتيسير وتبسيط الاجراءات ، ثم بالجد فى  
الانتاج والعمل والاستغراق فيهما استغراقا  
واعيا هادفا مرجو الخير للجميع .

**احمد عبد الغفار**

**\* فلا بد من اعادة النظر فى قانون تشجيع  
استثمار رأس المال الاجنبى فى مصر بما ييسر  
اجراءاته ويضمن مصيره ويسهل حركته . ولا بد  
من شىء مماثل فى كل بلد عربى يوجد به مثل هذا  
القانون اذا كان عضوا فى اتفاقية الوحدة  
الاقتصادية .**

**\* ولا بد أن يتسع نطاق اتفاقية ضمان رعوس  
الاموال العربية لتشمل معظم البلاد وتشجع  
المستثمرين من جميع أنحاء الوطن العربى .**

**\* ولا بد أن تنضم مصر ، وكذلك أى بلد  
عربى يرغب فى ذلك ولم يكن قد انضم بعد ،  
الى المنظمة التى اقامها البنك الدولى لضمان  
الاستثمارات الاجنبية .**

**\* ولا بد من الاتفاق بين البلاد الاعضاء فى  
اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية على الاخذ  
بفكرة القانون الموحد الراكب فوق القوانين**

**\* \* \***

### **المشروع كأداة للتنمية**

ينتج عن التطوير فى ادارة المشروعات تقدم ملموس فى عملية التنمية القومية . وهذا صحيح سواء نظر  
الى المشروعات على انها أجزاء من خطة شاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، أو أنها مشروعات مفردة  
لتحقيق أهداف معينة .

وينشأ عن استخدام مفهوم المشروع فى التنمية أبعاد إدارية ومشكلات معينة لا يمكن أن تعالج بأسلوب  
روتينى .

ومن السمات الهامة للمشروعات :

التركيز على الأهداف المباشرة أكثر من الأهداف البعيدة . كما أن العمل فى المشروع غير تكرارى  
وأسلوبه يطبق فى غير الأنشطة الروتينية ، سواء كان ذلك فى منظمة أو فى مصلحة حكومية ويركز المشروع  
على أهداف وأعمال معينة .

ويحتاج المشروع عادة نتيجة للسمتين السالفتين الى ترتيبات إدارية خاصة ، من أجل بلوغ أهدافه  
المحددة . وقد تشمل هذه الترتيبات الإدارية تصميم هيكل تنظيمى جديد ، وادماج بعض المنظمات ،  
واجراء اصلاحات أساسية فى المنظمات والادارة القائمة .

والاغلب أن يشمل المشروع أنشطة منفصلة ، ولكنها مترابطة ، ومتداخلة ، يجب أن تنجز حتى  
يحقق المشروع الأهداف ، التى وضع من أجل تحقيقها . ويحتاج هذا الجهد الى التنسيق بين عدد كبير من  
العناصر قد تسنلزم اقامة مستوى جديد للادارة أو على الأقل رسم مسار واضح للمسئولية الادارية داخل  
التنظيم الذى ينشأ لتحقيق أهداف المشروع .

مقتبس من كتاب : Administration of Development Programmes and Projects :  
United Nations, N.Y., 1971.



# الاستثمارات العربية

## الخطوط العلمية وتقييم الاحتمالات

في هذا الوقت بالذات الذي تزداد فيه حاجة الدول النامية الى التوسع في الاستثمار وفي الانتاج لمحاولة عبور الهوة العميقة التي تفصل بينها وبين الدول المتقدمة ، سعيًا وراء رفع مستوى المعيشة بها ومواجهة الزيادة الكبيرة في عدد السكان نجد أن مجموعة واسعة من الدول تتضافر لتزيد من صعوبة هذا العمل ويكفي في شأنها تسجيل ما هو مشاهد من ارتفاع أسعار الواردات اللازمة للتنمية ، وانخفاض أسعار صادرات الدول النامية ، وارتفاع الفائدة على القروض والتسهيلات ، واختصار فترة القروض وزيادة حجم المشروع الاقتصادي الى غير ذلك من العوامل الكثيرة التي تتحكم في صعوبات النمو .

ولا يتوقع الباحث النابه أن تزيد الاستثمارات الاجنبية خلال السبعينيات حتى ولو اعطيناها كل التشجيع وكل التيسيرات والضمانات اللازمة - من ثلاثين الى خمسين مليوناً من الجنيهات في السنة رغم الفرص الكبيرة التي قد تكون متاحة أمامها في الاسكان والسياحة والنقل والمناطق الحرة وبعض المشروعات الصناعية والمالية المشتركة . ومع ذلك فإن العمل من أجل اجتذاب تلك الاستثمارات ينبغي أن يكون نشطاً ودعويًا توقعًا لمزيد منها في ما يلي ذلك من سنوات وابتغاء المنافع التي تصاحب الاموال الوافدة .

وأول الاستثمارات واحقها بالترحيب هي الاستثمارات العربية. ولو أردنا تشجيع رموس الاموال العربية على الاستثمار لدينا ، فإن علينا أن نترك أن الأمر يحتاج الى استخدام عدة قواعد هي في الواقع مزيج من الاقتصاد والسياسة والادارة وعلم النفس .

ولا يقتصر الأمر على هذا الفارق الضخم في مستويات المعيشة . بل أن هناك عدة عوامل تزيد من خطورة الموقف نجمل أهمها فيما يلي :

١ - ان الفوارق بين مستويات المعيشة رغم ضخامتها لا تتجه الى التناقص ، بل أنها تتزايد عاما بعد عام . تتزايد بصفة نسبية ، وتتزايد بصفة مطلقة . ففي بداية الخمسينات كان دخل الفرد في الدول النامية مائة دولار ، وفي الدول المتقدمة ألف دولار ، ثم أصبحت المقارنة كما أسلفنا ١٧٠ الى ٢١٠٠ . وبعبارة أخرى فإن دخل الفرد في الدول النامية كان ١٠٪ من دخل أخيه في الدول المتقدمة فأصبح ٨٪ منه ، وكان يقل عنه بمقدار ٩٠٠ دولار فأصبح يقل عنه بمقدار ١٩٣٠ دولارا .

٢ - ان السكان في الدول المتقدمة يتزايدون بمعدل يقل كثيرا عن معدل الزيادة في الدول النامية . فقد بلغت نسبة الزيادة السنوية في الدول المتقدمة الغربية ١.٢٪ وفي الدول المتقدمة الشرقية ١.٣٪ بينما تجاوز معدل الزيادة في

### الوضع الاقتصادي في الدول النامية

ان الهوة التي تفصل بين البلاد المتقدمة والبلاد النامية هوة واسعة وعميقة . فاحصائيات الأمم المتحدة تظهر أن نصيب الفرد في الدخل الأهل ( أو - بعبارة علمية أدق - نصيب الفرد في الناتج الاجمالي المحلي ) في الدول المتقدمة قد زاد في السنوات الأخيرة عن ٢١٠٠ دولار سنويا . بينما بلغ نصيب الفرد في الدول النامية ١٧٠ دولارا سنويا في المتوسط . ومعنى ذلك أن دخل الفرد في الدول النامية لا يزيد الآن عن ٨٪ من دخل أخيه في الدول المتقدمة .

### د. عبد المنعم القيسوني

نائب رئيس الوزراء السابق  
سبق أن نشرنا له بحثا تحت عنوان  
« أهمية الادارة السليمة من أجل التنمية  
الشمولية » نشر في عدد أكتوبر ١٩٧٠ العدد  
الثاني - المجلد الثالث .



## الاستثمارات وبرنامج العمل الوطنى

ولتوضيح الدور الذى يمكن أن تلعبه الاستثمارات الخارجية فى مصر أرجو أن أشير أولا الى ما جاء ببرنامج العمل الوطنى الذى قدمه السيد الرئيس أنور السادات الى المؤتمر القومى يوم ٢٣ يولية الماضى . لقد أشار البرنامج الى ضرورة السعى خلال السبعينات الى مضاعفة الدخل القومى . ولا شك أن هذا أمر حيوى هام وهدف كبير يجب أن نحشد جميع الامكانيات لتحقيقه . ولكن مضاعفة الدخل قد تستلزم فى الظروف العادية أن نخصص للاستثمارات - العامة والخاصة - ما يزيد عن ٦٠٠ مليون جنيه سنويا فى المتوسط . فإذا أخذنا فى الاعتبار أننا نعمل فى السنوات الاولى من السبعينات على تخصيص جانب هام من دخلنا للانفاق على القوات المسلحة ، وأننا سنضطر حتى بعد النصر باذن الله الى تخصيص جانب آخر لمواجهة أعباء التسريح وأعباء إعادة المهجرين وإعادة تعمير مناطق القناة الخ ، فمعنى ذلك أننا لن نستطيع - لفترة من الزمن - أن نوجه نحو الاستثمار المنتج البناء الذى يزيد من الدخل والانتاج كل الأموال التى كان يجب توجيهها اليه ، ومعنى ذلك أيضا أننا خلال الفترة الأخيرة من السبعينات سنضطر الى أن نتجاوز فى استثماراتنا السنوية المتوسط المذكور بنسب عالية ، وقد نصل الى ألف مليون جنيه فى المتوسط فى السنتين أو السنوات الثلاث الأخيرة .

فما هو الدور الذى يمكن أن تلعبه الاستثمارات الأجنبية فى تحقيق هذا الهدف الكبير وفى المساهمة فى تمويل كل هذه الاستثمارات ؟

انى لا أظن أن الاستثمارات الأجنبية ستزيد خلال السبعينات - لو أعطيناها كل التشجيع وكل التيسيرات والضمانات اللازمة - من ثلاثين الى خمسين مليون جنيه فى السنة رغم الفرص الكبيرة التى قد تكون متاحة أمامها فى الاسكان

الدول النامية مجموع المعدلين معا فبلغ ٢٦٪ سنويا . والنتيجة الحتمية لذلك أن الدول النامية تصبح أقل قدرة على الادخار وأقل قدرة على توجيه مدخراتها الضعيفة نحو المشروعات الانتاجية المثمرة نظرا لاضطرارها الى توجيه نصيب متزايد من أموالها الى الاستهلاك والى المشروعات الاجتماعية اللازمة لمواجهة هذا السيل الجارف من السكان .

٣ - وفى هذا الوقت بالذات الذى تزداد فيه حاجة الدول النامية الى التوسع فى الاستثمار وفى الانتاج لمحاولة عبور هذه الهوة العميقة التى تفصلها عن الدول المتقدمة ولواجهة الزيادة الكبيرة فى السكان نجد أن مجموعة واسعة من العوامل تتضافر لتزيد من صعوبة هذا العمل . ولا يتسع المجال هنا لدراسة وتحليل هذه العوامل . ويكفى أن نذكر منها ارتفاع أسعار الواردات اللازمة للتنمية ، انخفاض أسعار صادرات الدول النامية ، ارتفاع أسعار الفائدة ، اختصار فترة سداد القروض ، زيادة حجم المشروع الاقتصادى الخ الخ .

كل هذه الأمور تستلزم حشد جميع الامكانيات المادية والبشرية وتنظيمها وتنظيمها علميا سليما والتنسيق بينها وتخطيط استخدامها على المدى القصير والمدى الطويل لرفع مستوى المعيشة فى الدول النامية بأسرع وأفضل الطرق .

ومن العناصر التى تساعد على ذلك قبول الاستثمارات الخارجية التى يمكن أن تتعاون مع المدخرات المحلية للتوسع فى الاستثمار وتحقيق جانب من الأهداف المرجوة . ويجدر بنا أن نذكر منذ البداية أن الاستثمارات الخارجية لن تحقق المعجزات ولن ترفع معدلات التنمية بنسب خارقة ولكنها عنصر من العناصر الايجابية التى يمكن ان احسن استخدامها أن تساعد على تحقيق الهدف . وواجبنا أن ندرس نواحيها المختلفة . كما ندرس فى الوقت ذاته كل العناصر الأخرى التى قد تسهم فى الارتفاع بمعدلات التنمية .



## موافقة الحكومة على الاستثمارات الخارجية

وقد أعلنت الحكومة فعلا منذ بضعة أشهر عن ترحيبها برعوس الأموال الأجنبية — وبصفة خاصة الأموال العربية — للاشتراك معنا في بعض جوانب التنمية الاقتصادية . كما أعلنت عن الاتجاه الى تكوين لجنة تشترك فيها الوزارات المعنية وتكون مهمتها دراسة الطلبات التي تقدم للاستثمار الاجنبي والبت فيها ومتابعة امرها ، بحيث تتركز كل الامور المتعلقة برأس المال الاجنبي في جهة واحدة ، ولا يضيع وقت المستثمر وجهده في السعى وراء الاوراق والموافقات والاعتمادات في مصالح الحكومة المختلفة .

كما وافقت الحكومة منذ بضعة أشهر على مشروع المؤسسة العربية لضمان الاستثمار الذي تقدمت به دولة الكويت .

ووافقت أيضا — مع غيرها من الأعضاء في مجلس الوحدة الاقتصادية العربية — على اتفاقية بشأن الاستثمار وانتقال رعوس الأموال العربية بين البلاد الاعضاء ، بغية تشجيع الأموال العربية على الاستثمار في البلاد العربية وفي المشروعات العربية المشتركة .

وأرجو أن أتناول هذه الامور بشيء من الدراسة والتعليق :

أولا : ان الخطوات التي اتخذتها الحكومة بشأن الاستثمار الاجنبي وتلك التي أعلنت عن قرب اتخاذها تدل على موافقتها النهائية على مبدأ الاستثمار الاجنبي . ولا شك ان الحكومة راعت عند اتخاذ هذا القرار حاجة الاقتصاد القومي الى الأموال الأجنبية . كما راعت من جهة أخرى أن الظروف التي منعتنا عن قبول استثمارات خارجية في فترة من الزمن ( والتي تحول حتى الآن دون قبول بعض الدول النامية لهذه الاستثمارات ) قد زالت . فالحكومة بعد أن مصرت وأممت مراكز التحكم في الاقتصاد

والسياحة والنقل والمناطق الحرة وبعض المشروعات الصناعية والمالية المشتركة . وذلك لأننا نبدا بوضع كنا لا نتقبل فيه الاستثمارات الأجنبية ولا بد أن تنقضى بضع سنوات قبل أن يطمئن أصحاب الأموال في الخارج الى أن ترحيبنا بالاستثمارات الخارجية يمثل اتجاها ثابتا وسياسة مستقرة .

ومع ذلك فان هذه المبالغ — رغم ما يبدو من صغر حجمها بالنسبة للاستثمارات الكلية المطلوبة — تعتبر هامة ومفيدة لعدة اعتبارات نذكر منها :

أولا : ان الاستثمارات الخارجية ستكون كلها بالنقد الاجنبي الحر . ومعنى ذلك ان سلامة الدراسة قد تقتضى مقارنة هذه المبالغ بالمكون الخارجى أو الجانب الخارجى من الاستثمارات بدلا من مقارنتها بمجموع الجانب الخارجى والجانب الداخلى في الاستثمارات . ومعروف أن النقد الاجنبي — وخاصة النقد الاجنبي الحر — عبارة عن عنق الزجاجة في امكانيات الاستثمار وبالتالي فان كل مايساعد على تدبير النقد الحر يسهم في تمويل الاستثمارات بقسط تتجاوز أهميته الحقيقية نسبته الى مجموع الاستثمار الكلى .

ثانيا : ان الاستثمارات الخارجية كثيرا ما تجلب معها جانباً من التقدم التكنولوجى الكبير الذى يمر به العالم في وقتنا الحالى . وقد تفتح أيضا أبواب التجارة مع الدول التى ورد منها المال أو تزيد من امكانياتها ومن أهميتها .

ثالثا : ان الاستثمارات الخارجية قد تزيد من حركة السياحة نظرا لحضور صاحب المال بين وقت وآخر لمراقبة المشروع ومتابعة تقدمه وقطوره مما يسهم — من جانب آخر — في زيادة الإيرادات من النقد الحر .

رابعا : وأخيرا فان الاستثمارات وخصوصا الاستثمارات العربية المشتركة تبنى الجسور بين البلاد العربية ، وتزيد من ترابطها عن طريق دعم التكامل الاقتصادى بينها وتثبيت أركان الوحدة الاقتصادية .



القومى وبعد أن تمت لها السيطرة والتوجيه على النشاط الداخلى - لا يشاركها فى ذلك أجنبى أو دخيل - أصبحت لا تخشى سيطرة رأس المال الأجنبى أو تدخله فى شئون البلاد السياسية والاقتصادية . فهى تحتل الآن بالحق وبالعادل مراكز القوة فى الدولة وتستطيع أن توجه الاستثمار الخارجى - والاستثمار المحلى - الى ما فيه المصلحة القومية .

ثانيا : ان الاتجاه الى قبول الاستثمارات الخارجية ولو أنه يبدو عاما فى ظاهره الا أنه يحبز بصفة خاصة الاستثمارات العربية . وافقت الحكومة على اتفاقية لقبول الاستثمارات العربية وعلى اتفاقية أخرى لإنشاء مؤسسة لضمان تلك الاستثمارات ، ولم تمتد أى من هاتين الاتفاقيتين الى الأموال غير العربية . وهذا اتجاه عملى واقعى سليم . فالاحتياطات النقدية السائلة التى تملكها بعض الدول العربية تمثل مبالغ طائلة . ولا شك ان هذه الدول تفضل استثمار أموالها فى المنطقة العربية عن استثمارها فى الخارج ، بشرط أن تحصل على الضمانات والفوائد والأرباح التى تحصل عليها من الخارج . فإن وحدة اللغة والتاريخ والعادات والتقاليد والروابط المختلفة التى تربط المستثمر العربى بالوطن العربى الكبير تجعله يفضل استغلال أمواله فيه مادام يحصل كما سبق أن أسلفنا على الضمانات والأرباح التى تماثل على الأقل تلك التى يحصل عليها من الخارج ، ومادامت معاملتنا له تكون على أسس تجارية واقتصادية سليمة . ولا شك أن من مصلحتنا أيضا أن تكون معظم الاستثمارات الخارجية واردة من دول أو بلاد عربية لحرص أصحاب هذه الأموال على التعاون معنا فى خدمة الأمة العربية ، ولشعورهم بأن سعيهم نحو المصلحة الذاتية يجب ألا يتعارض مع المصلحة العليا للوطن العربى .

ثالثا : ومن الاجراءات العملية الهامة التى وافقت عليها الحكومة أيضا الموافقة على اتفاقية

إنشاء المؤسسة العربية لضمان الاستثمار . وقد اقترحت دولة الكويت إنشاء المؤسسة برأسمال قدره ١٠ ملايين دينار كويتى لتتولى تأمين المستثمرين العرب الراغبين فى توظيف أموالهم فى الأقطار العربية الاطراف فى الاتفاقية ضد المخاطر غير التجارية التالية :

١ - اتخاذ الدولة المضيفة اجراءات تحرم المستثمر من حقوقه الجوهرية فى استثماره كنزع الملكية والتأميم والمصادرة .

٢ - تعذر تحويل دخل الاستثمار أو أصله الى خارج الدولة المضيفة ، نتيجة لادخال قيود جديدة على رقابة النقد .

٣ - الأضرار التى قد تنجم عن الاعمال الحربية أو العسكرية أو القلاقل الاهلية .

وجدير بالذكر أن قانون المؤسسة ينص على اعطاء الأولوية فى التأمين ضد المخاطر المذكورة للاستثمارات الكفيلة بزيادة التعاون الاقتصادى بين الاقطار المتعاقدة ، وخاصة المشروعات العربية المشتركة والمشروعات المحققة للتكامل الاقتصادى العربى .

وقد منحت المؤسسة أيضا اختصاصات اضافية . منها اجراء الدراسات اللازمة لتقدير فرص ومناخ الاستثمار فى الدول العربية والسعى نحو تشجيع انتقال الأموال فيما بينها .

ولا شك أن موافقة الحكومة المصرية على هذه الاتفاقية تدل على رغبتها فى منح مزيد من الضمانات للاستثمارات العربية وعلى بث مزيد من الثقة والاطمئنان فى نفوس المستثمرين العرب .

رابعا : أما مشروع القرار الخاص بإنشاء لجنة مشتركة أو مجلس مشترك يضم ممثلى الوزارات المختصة ، ويقوم بدراسة الطلبات التى تقدم للاستثمار الأجنبى والبت فيها ومتابعة



## الخطوات العملية

يجدر بنا في ختام هذا البحث أن نشير الى الخطوات العملية التي يجب اتخاذها بعد ذلك . ان كل القوانين والقرارات والاتفاقات الدولية التي سبقت الإشارة اليها قد تظل حبرا على ورق لو لم نعمل أيضا على متابعة الامر باجراء اتصالات مستمرة بالمستثمرين الاجانب ، وبصفة خاصة المستثمرين العرب ، لنعرض عليهم المشروعات القابلة للاستثمار المشترك ولندرسها ولنتابع اجراءاتها معا . واننا نرى كيف يسعى كبار رجال الصناعة والمال في أوروبا وأمريكا الى المنطقة العربية عندما يحتاجون الى بعض الاموال منها ، فيقومون بالسفر اليها ويجرون الاتصالات اللازمة ويعرضون مشروعاتهم ويناقشونها ويدخلون عليها التعديلات حتى يتوصلوا الى صيغة مقبولة لجميع الأطراف . ويجب أن نتمنع بنفس البرونة ونفس الاستعداد للمناقشة والتعديل حتى تتم الاتفاقات على المشروعات المشتركة . ويجب ألا نتصور أننا نتيجة للسبق الذي أحرزناه في المجال الصناعي على غيرنا من الدول العربية قد وصلنا الى مرحلة لا نقبل فيها مناقشة أو تعديلا . وقد تصدر الكتب والمنشورات والبيانات عن مزايا المشروعات المختلفة في مصر ولكن كل هذه الامور لن تغنى عن الاتصالات الشخصية ، وعن المناقشات الجادة الصريحة ، وعن النظرة الواقعية ، وعن الاستعداد المستمر لدراسة وجهات النظر المختلفة وللمراعاة المصلحة المشتركة للمستثمر الخارجى والمستثمر المحلى .

ومن الامور التي يجب مراعاتها أيضا أن تكون الوعود التي نعطيها متمشية مع قدرتنا أو رغبتنا على التنفيذ ، والا يتأخر التنفيذ تأخيرا يهز الصورة ويضعف الثقة .

والخلاصة اننا اذا أردنا تشجيع رعوس الاموال العربية للاستثمار لدينا ، فيجب أن ندرك أن الامر يحتاج الى تطبيق عدة قواعد ، هى في الواقع مزيج من الاقتصاد والسياسة والادارة وعلم النفس .

أمرها ، فهو اتجاه هام لانه يدل على الرغبة في تركيز جميع الاجراءات الخاصة بالموضوع في يد جهة واحدة مسئولة لها سلطة البت فيه . وموضوع الاستثمار الأجنبى - مثله في ذلك مثل موضوعات أخرى كثيرة - مشترك بين عدة وزارات . واذا طالبنا المستثمر الأجنبى بالسعى وراء طلبه لإنهاء كل ما يقتضيه الأمر من اجراءات للاتفاق على المشروع وعلى تقييمه وعلى شروط تحويل الارباح وتحويل جانب من الاجور والمرتبات ، وعلى نوع النقد المقبول وعلى كل التفاصيل الأخرى ، لفقد المستثمر حماسه ، ورغبته في المساهمة قبل أن يبدأ في التنفيذ .

وأعتقد أن المهمة الاولى للمجلس المشترك ستكون اعداد القوائم بالمجالات والمشروعات التي يمكن أن نقبل فيها استثمارة اجنبيا . وقد سبقتنا دول أخرى في هذا الصدد فوفرت على المستثمرين كثيرا من الجهد والوقت والمال الذي كان يمكن أن يضيع هباء في دراسة مشروعات مرفوضة أصلا من حيث المبدأ .

وعلى المجلس أيضا وضع شروط المساهمة الاجنبية . وقد يرى أن تكون هذه المساهمة بأقل من ٥٠٪ في جميع الحالات وأن يعطى للجانب المصرى حق شراء النصيب الاجنبى بعد فترة معينة من الزمن ، وفقا لشروط واوضاع يتفق عليها مسبقا .

كما قد يضع المجلس منذ البداية الشروط الخاصة بالتوظيف ، فيحدد الحد الاقصى للخبراء والعاملين الاجانب ونسبة تناقصهم عاما بعد عام . وكذلك الشروط الخاصة بانتقال التكنولوجيا الحديثة الى الجانب المصرى بالتدريج .

ولا شك أن أعمال هذا المجلس المشترك يمكن - ان أحسنت ادارته وان أعطى الصلاحيات اللازمة - أن تحقق نجاحا كبيرا في تشجيع الاموال الاجنبية وفي زيادة ما يرد منها اليها . كما يمكن ان يكون المجلس بعد ذلك مثالا يحتذى به في غير ذلك من المجالات .



# السياسة الثقافية

## مشكلات عالمية .. ونظرة على التجربة المصرية

« إذا كانت الثقافة قد أصبحت البعد الثالث في حياة الإنسان الى جانب البعدين الاقتصادي والاجتماعي ، وإذا كان التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من سمات العصر ، فإن التخطيط الثقافي أصبح أيضا مطلباً لمصاحبا للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي .

بالرغم من انشاء وزارات للثقافة في العديد من الدول الا ان أجهزة هذه الوزارات ينبغي أن يراعى في تشكيلها التعاون بين سلطات حكومية عدة من أجل رسم السياسة الثقافية ، فلا نجاح لأجهزة العمل الثقافي اذا ما اقتصر على ذاتها . فهناك جوانب تتعلق بالتعليم والاعلام والسياحة والاسكان والشئون الاجتماعية وتداخل هذه الجوانب يفرض على الفكر الإداري ضرورة البحث عن أفضل الضيق التنظيمية التي يمكن أن تحقق لأجهزة العمل الثقافي ذاتيتها وكيانها وفي نفس الوقت ارتباطها بالأجهزة الأخرى في الوزارات التي يمكن أن تشارك بفاعلية في دفع العمل الثقافي وتوصيل الخدمات الثقافية الى المواطنين وتتيح تنسيق العمل بين الأجهزة الرسمية وبين المفكرين والفنانين الأحرار في الوقت ذاته .

ولئن جاءت مصر بين دول الشرق الأوسط سباقاً في انشاء وزارة خاصة للثقافة الا ان هذه الوزارة لم تات كقمة لبناء ثقافي قائم لمؤسسات راسخة التقاليد وانما كان على الوزارة ان تقيم مؤسساتها وأن ترسي تقاليدها وأن تؤكد دورها كأداة لتنظيم وتطوير الحياة الثقافية وأن تواجه لأول مرة عناء وضع خطة للثقافة وتحديد أهداف العمل الثقافي في مصر . وفي هذا كله يحدثنا الكاتب في هذا المقال البناء والممتع حديث الدارس والمتثبت الذي ألم بموضوعه المأم الاحاطة والشمول .

ان مفهوم الثقافة نفسه ظل يكتنفه غموض كثير . . أحيانا ما يختلط مفهومها بمفهوم التعليم ، وأحيانا ما تبرز فكرة الترفيه ، وملء أوقات فراغ المواطنين ، تسوق الأجهزة الثقافية الى مسالك بعيدة عن حقيقة أهدافها ، وفي بعض الأحوال تطغى فكرة الاعلام على فكرة الثقافة وتلقى ظلالة على مسئولية الدولة عن اتاحة مجالات الإبداع لأهل الفن والفكر والأدب وتهيئة المناخ الملائم لاستمتاع المواطنين بعطاء الفنون والأدب والثقافة والاتصال الحميم بروائع الماضي وإبداعات الحاضر . .

قبل ربع قرن لم يكن لوزارات الثقافة وجود في الهياكل التنظيمية للحكومات ، وكانت الخدمات الثقافية مشاعاً بين وزارات وأجهزة متعددة ، بل

بدر الدين أبو عازي

وزير الثقافة الأسبق  
سبق أن نشرنا له مقالا تحت عنوان  
« اتجاهات في إدارة الجهاز الضريبي » نشر  
في عدد أكتوبر ١٩٦٩ - العدد الثاني -  
المجلد الثاني .



وحين قامت بعد الحرب العالمية الثانية المنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة Unesco في نوفمبر سنة ١٩٤٦ ظهر مدلول الثقافة مرتبطا بالتربية والعلوم ، وامتيزا في نفس الوقت عنهما . وقد وضحت مهام هذه المنظمة الدولية في النشاط الثقافي ، وتنمية التبادل الثقافي بين الدول وجعل الأعمال الفنية والأدبية والفلسفية في متناول الشعوب وكذلك الاعلام بالأحداث الهامة في ميادين الثقافة .

ومع اشارة البدء الدولية توالى ميلاد وزارات الثقافة وتتابع انشاؤها حتى بلغ الآن ستين وزارة ..

**غير أن مسئوليات الدولة عن العمل الثقافي هي في حقيقة الأمر صورة جديدة على الهياكل الإدارية ، ومن هنا لم يأخذ انشاء وزارات الثقافة واضطلاع الدولة عن طريق أجهزة متخصصة بالمسئوليات الثقافية خطأ واحدا أو تدرجا منطقيا .**

وما زال الأمر في عديد من الدول يشوبه بعض الخلط . فالمباني الأثرية والتاريخية ظلت في بعض الدول تابعة لوزارة الأشغال ، والملاهي الحقت بوزارة السياحة في حين تبع المسرح الشعبي في بعض البلاد لوزارة العمل ، وبقيت شئون طباعة الكتب واصدارها ونشرها من مسئوليات وزارة الصناعة ..

غير أن فكرة تجميع الخدمات الثقافية تحت اشراف جهاز واحد أخذت تشق طريقها وسط هذه المسالك المتشعبة بغية :

- التنسيق والتجميع على المستوى القومي .
- وتحقيق استخدام أفضل للطاقات الثقافية المتاحة .

● ومن أجل وضع أولويات للعمل الثقافي تستظهر احتياجات الشعب وتنبع من ظروف البيئة .

- ولاضفاء رعاية السلطة على الخدمات

الثقافية والافادة من قدراتها التنظيمية .

● وبهدف التنسيق بين مسئوليات الحكومة المركزية ومسئوليات السلطات المحلية التي تؤكد دورها ، مع انتشار ظاهرة الادارة والحكم المحلي ، وكذلك لتنسيق جهود الجماعات الخاصة العاملة في مجال الثقافة وتحديد دورها ودفع نشاطها .

ومع هذه الأبعاد الجديدة تباين الفكر الإداري في تنظيم مسئوليات الدولة عن الثقافة تبعاً للتنظيمات العامة للهياكل الحكومية ، وللتقاليد الإدارية لكل دولة وللمناخ العام الذي تصدر عنه أفكار التنظيم ..

وبينما استلزم الأمر في بعض الدول انشاء منصب وزير دولة للشئون الثقافية يتولى التنسيق بين الأجهزة المتعددة المعنية بالخدمات الثقافية، ويمارس مسئولياته من خلالها ، فإن دولاً أخرى أنشأت وزارة تجمع الاعلام والثقافة أو الثقافة والسياحة في صعيد واحد في حين انفردت الثقافة في بعض الدول بوزارة مميزة .

وبينما اقتصر اختصاص وزارة الثقافة في بعض الدول على مجالات الفنون والآداب والفكر وما يتصل بها من منشآت فإن هذا الاختصاص قد اتسع في دول أخرى فامتد فضلا عن ذلك الى الاذاعة والتلفزيون وتنظيم أوقات الفراغ والسياحة الثقافية وأولى اهتماما لمسئوليات الوزارة عن جمال المدن ، والمحافظة على المباني ذات الطابع الخاص والابتكار والابداع المعماري ، وجمال التصميمات الصناعية ، وانفتح اختصاص الوزارة أحيانا على نشر الوعي العلمي والرياضة البدنية والاعداد الفنية المدرسي والمهني، وكذلك الاعداد خارج نطاق المدرسة ..

من هذا كله فرض موضوع السياسة الثقافية نفسه على عالم الفكر الثقافي والإداري معا ، واستشعر اليونسكو ضرورة اضطلاع به بدور فعال في طرح الموضوع للدراسة والمناقشة ،



فأعد العدة لمؤتمر انعقد في مدينة البندقية في أواخر الصيف المنصرم لمناقشة النواحي التنظيمية والإدارية والمالية للسياسات الثقافية ، وبدأ هذا الإعداد منذ انعقاد مؤتمر مائدة مستديرة نظمه اليونسكو في موناكو خلال الفترة من ١٨ إلى ٢٢ ديسمبر سنة ١٩٦٧ وقد تلاقى حول هذه المائدة ٣٢ ممثلاً لأربع وعشرين دولة ، بينهم المسؤولون عن الثقافة ، وممثلو بعض المنظمات غير الحكومية ، والاختصاصيون في العلوم الاجتماعية والإنسانية وبعض المبدعين من أهل الفن ..

وأعقب هذا المؤتمر اجتماع آخر في بودابست خلال شهر يوليو سنة ٦٨ ناقش موضوع المراكز الثقافية واجتماع في دكار في أكتوبر سنة ١٩٦٩ أفرد لدراسة مشكلات السياسة الثقافية في أفريقيا ..

وتلاقى قبل ذلك في باريس خلال شهر يونيو ١٩٦٩ مجموعة من الخبراء بمقر اليونسكو أعدوا مسودة أعمال المؤتمر . فلما استوت هذه الدراسات ، وأعد لها اليونسكو ما استطاع من أبحاث ، دعا إلى مؤتمر البندقية الذي انعقد في الفترة من ٢٨ أغسطس سنة ١٩٧٠ حتى ٢ سبتمبر ١٩٧٠ فكان أول مؤتمر من نوعه أبرز جانب التخطيط والتنظيم والتمويل في السياسات الثقافية .

**وحين طرح اليونسكو تعبير « السياسات الثقافية » كعملة للتداول كان حريصاً على أن ينأى عن مزالق الدخول في متاهات التعريفات أدراكاً منه لصعوبة التوصل إلى مفهوم جامع مانع لدلول الثقافة أو تحديد قاطع لمحتوى السياسة الثقافية ، ولكنه أراد أن يبرز وجهى هذه العملة — التخطيط أولاً والإدارة العلمية ثانياً — بكل ما تتطلبه من مقومات الفكر الإداري الحديث ومعطيات الإدارة كعلم وفن وكذلك مصادر التمويل ..**

وركز بصفة خاصة على مجموعة التجارب

والخبرات التي تدعو الدولة إلى الأخذ بمنهج تنظيمي في تلبية الاحتياجات الثقافية والوسائل التي تعين على أفضل استخدام للطاقات المادية والبشرية التي يمتلكها مجتمع ما في زمن معين ، بقصد تحقيق التنمية الثقافية ، مع ادراك واع لاختلاف أبعاد العمل الذي يجب أن تمارسه السلطات العامة في المجال الثقافي ، وأبعاد التدخل من جانب الدولة ، واختلافه تبعاً لاختلاف أنظمتها الاجتماعية والسياسية والإدارية والاقتصادية .

وفي مجال هذا المؤتمر الذي احتشد له ربعمئة من رجال الثقافة في العالم بينهم ٣٨ وزيراً للثقافة وضحت اتجاهات أساسية متباينة قوامها :

١ — ان السياسة الثقافية ينبغي أن تكون عنصراً أساسياً في إطار التخطيط العام للدولة ، ومن مسئولياتها الكاملة ، ولكن السياسة الثقافية تختلف بالضرورة من دولة إلى أخرى ، وعلى أساس هذا الاختلاف تصبح هناك سياسات ثقافية لا سياسة واحدة . .

٢ — ان الحاجة تدل بصورة أو بأخرى على ان الدولة ينبغي أن تأخذ دور المبادرة والتشجيع الذي كان موكولاً من قبل إلى مبادرات الأفراد من رعاة الفنون والثقافة بصفة عامة لصعوبة اضطلاع الجهود الخاصة بدور فعال في العصر الحديث .

٣ — ان مركزية السياسة الثقافية واضرار هذه المركزية تدعو بعض أصحاب الرأي إلى تفضيل تدخل الدولة عن طريق المساعدات المالية التي لا ترتبط بأية شروط .

٤ — ان التنمية الثقافية في الدول النامية ضرورة لدعم الوعي القومي ، وخلق تيار ثقافي يستجيب لأماني الشعوب ، ويخاطب أعماقها وتراثها ويستنهض حاضرها .



غير أنه مهما تباينت الاتجاهات ، فقد كان هناك إجماع على أن تدخل الدولة لا يجوز أن يلقى قيودا على حرية الإبداع ..

### مشكلات التخطيط في مجال الثقافة :

أبرزت دراسات المؤتمر الحاجة الى التخطيط في مجال الثقافة لأن قيام فلسفة للعمل الثقافي لا تكفى وحدها لأن تدفع به في مسالكه الصحيحة لتحقيق هدفه والوفاء بأغراضه وانما لابد الى جانب الفلسفة من تخطيط يستظهر الاحتياجات ويحددها ويحصر الموجودات التي تشكل في مجموعها امكانيات العمل الثقافي وأدواته ..

واذ كانت الثقافة قد أصبحت البعد الثالث في حياة الانسان ، الى جانب البعدين الاقتصادي والاجتماعي ، وكان التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من سمات العصر فان التخطيط الثقافي أصبح أيضا مطلبا مصاحبا للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي ..

غير أن أمر التخطيط الثقافي ليس بالوضوح ولا باليسر الكافي ، كما أن مقوماته تستعصى على الحصر الذي يمكن في المجال الاقتصادي والاجتماعي اجراؤه بأدوات القياس وبالعناصر الاحصائية التي تعين على تحديد الاحتياجات وحساب الموارد وتقدير خطوات العمل ووضع برامجه ..

ولقد بذلت محاولات عدة للتوصل الى تحديد للاحتياجات الثقافية ، ولحاولة تطبيق نظرية العرض والطلب على القطاع الثقافي ..

وتضافرت في هذا المجال البحوث الاجتماعية في بيئات جماهير الخدمات الثقافية للتعرف على نوعياتها ومتطلباتها ، واجتهد البحث في وضع مؤشرات لدراسة ما يطرأ على الميول والاتجاهات من تحول ووسائل اجتذاب الجماهير الى المجالات الثقافية المختلفة ، وظهرت أنواع من جداول التحليل الاحصائي لأغراض رسم السياسة الثقافية استخدم فيها :

● علم الاحصاء بأدواته المتطورة ، وعلم الاجتماع ومعايير لحساب اتجاهات الراي .

● البحوث الميدانية في البيئات المختلفة للتعرف على الميول الثقافية في البيئة الحضرية وفي البيئة الاليمية .

وادراكا من اليونسكو لأهمية قواعد القياس العلمي في مجال الثقافة ونوعياتها الخاصة فقد عقدت في بيروت دورة تدريبية للاحصاء الثقافي ..

وقد دل التطبيق على ضرورة قيام هيئات للتجميع ومراكز للبحث والدراسة . منها على سبيل المثال في تشيكوسلوفاكيا المجلس العلمي للتنمية الثقافية وهو يجمع شخصيات من الفنانين والأدباء ومجموعة من الباحثين العلميين ..

كما اتجهت دول أخرى الى تشكيل لجان تحقيق لدراسة الاحتياجات الثقافية واقتراح الحلول ..

ومن اللجان التي حققت نتائج كبيرة في هذا المجال لجنة التحقيق الثقافي في السويد ، وما أجرته من دراسات عن اللامركزية الموسيقية أمكن عن طريقها تحقيق اصلاحات كبيرة في مجال الموسيقى ..

ويواجه المخططون للعمل الثقافي صعوبات كبيرة في اعداد برامج طويلة الأجل ازاء التحول السريع في الاحتياجات الثقافية ، وما يطرأ على ذوق الجمهور من تغير ولصعوبة ملاحقة النمو الثقافي للتقدم الفني والتكنولوجي . مثال ذلك اثر انتشار التلفزيون على رواد السينما وحساب نسبة التناقص في أعدادهم وفقا للمقاييس الاحصائية المختلفة ..

ولقد استطاع الاتحاد السوفيتي بحشده للخبرات البشرية ومعطيات التكنولوجيا أن يخطط لسياسة ثقافية طويلة الأجل مداها العشرون سنة القادمة ، وقام هذا التخطيط على أساس



من عناصر القياس والتوقع ، ووفقا لمعدلات التنمية المختلفة ..

وفي بولندا بذلت جهود خلال السنوات الخمس الأخيرة لوضع سياسة ثقافية طويلة الأجل شاركت فيها الأكاديمية البولندية للعلوم بأبحاث توافرت عليها إدارة العلوم الاجتماعية بالأكاديمية لوضع الأسس العلمية للتخطيط في ميدان الثقافة وتنميتها ..

ويقوم الى جانب وزارة الثقافة والفنون في بولندا مجلس قومي للثقافة يضم صفوة الخبرة والكفاية في مختلف الميادين الفنية والعلمية ..

ومن أهم مسئوليات المجلس معاونة الوزارة على أعداد الخطط طويلة الأجل وهو يعتمد في هذا على دراسات أكاديمية العلوم حول التنمية الاقتصادية والبحوث السكانية ، وعلى وفرة في نوعية العناصر الإحصائية .. فالإحصاء في مجال الثقافة يتطلب عناصر قياس كمية وكيفية ومؤشرات لا تكفى فيها الدلالات العددية ، وإنما ينبغى أن تكون من النفاذ بحيث تكشف عن مدى افادة الناس من خدمة ثقافية بذاتها ومدى التغير الذى يطرأ على معلومات الفرد ونظرته الى الحياة وقيمه وتقاليده نتيجة التفاعل بينه وبين معطيات الأجهزة الثقافية المختلفة .. وبهذا تميزت الإحصائيات الثقافية عن أنواع الإحصاء الأخرى ، وأصبحت مقوماتها الخاصة عنصرا هاما في رسم السياسة الثقافية ، وليس أعداد مثل هذا النوع من عناصر القياس الإحصائي باليسير . كما ان استخدامه يتطلب خبرة ودراية واسعة للافادة من تجميع البيانات واستخلاص النتائج منها ، ولكنه على أى حال أتاح في بولندا - ورصيدا العام في التخطيط كبير - وضع سياسة ثقافية وخطة خمسية تجمعت فيها كل مطالب الثقافة في الدول المعاصرة ..

#### أجهزة العمل الثقافي ومشكلات التنظيم الإداري:

نزولا على دواعي التطور أخذت الحاجة تتأكد الى تجميع الخدمات الثقافية في ظل جهاز مركزي

واحد ( وزارة - أو مجلس قومي ... ) غير أن أنماط التنظيم قد اختلفت وتباينت فهي بحكم طبيعة الخدمات الثقافية والمشاركين في أعدادها تتطلب الخروج على التنظيم النمطي للهيكل الادارية في الوزارات والأجهزة التقليدية، سواء كانت من وزارات السلطة ، أو من وزارات الخدمات ، وهي أيضا تتشكل بنظام الدولة الاقتصادي والسياسي وبالمناخ الاجتماعي والفكري العام ..

غير أن هناك خطوطا عامة اتضحت من استعراض تجارب الدول في مضمار العمل الثقافي أهمها :

١ - أن نجاح الأجهزة الثقافية في أداء رسالتها رهن بأن تنأى بها عن المركزية البيروقراطية ، وأن تشكل هذه الأجهزة على انفتاح مع أجهزة الدولة الأخرى ، وأن تقام هياكلها الادارية على أساس من اللامركزية وتفويض السلطات بحيث يمكن عن طريق المحليات وعن طريق تفويض السلطة والاختصاص لأجهزة أخرى غير أجهزة الثقافة الرسمية ، كالمجالس الشعبية والهيئات والجماعات الثقافية ضمان تحقيق مشاركة فعالة شاملة في عملية التخطيط الثقافي وتقديم الخدمات الثقافية ، وإشاعة الجو الذى يتيح للمواطنين المشاركة في الاستمتاع بروائع الفكر والفن .

٢ - أن أجهزة العمل الثقافي ينبغى أن تقام بمراعاة أنها أجهزة استقبال لرغبات المواطنين وفكر أهل الفن والثقافة وأجهزة ارسال تعكس ما يتجمع لديها في شكل خطوط للسياسة الثقافية وللعمل الثقافي .. ومن هنا ينبغى أن يعد الجهاز الرسمى على نحو مغاير لأجهزة الدولة الأخرى في شكله وأساليب العمل التى تحكمه وأن يدع الرسميون الصدارة لأهل الفكر والفنانين المبدعين ، ليشاركوا في أعداد السياسة الثقافية، وبحيث تكون الأجهزة الرسمية أجهزة تجميع وتنسيق ومحرك لخطوات التنفيذ .. ذلك أوفى بالغرض وأكثر تحقيقا لانسانية الثقافة وديموقراطية العمل الثقافي .

٣ - ان الحفاظ على قومية الثقافة ، وهو مطلب أساسى فى السياسة الثقافية ، لا يتعارض بل هو يتطلب الاتصال بالتيارات العالمية ومن هنا تبرز الحاجة فى تنظيم أجهزة العمل الثقافى بحيث يكون لديها من الوسائل ما يتيح متابعة التيارات الدولية وما يحقق الربط بين مراكز العمل الثقافى القومية وبين المنظمات والمراكز الدولية .

{ - برغم انشاء وزارات للثقافة فى عديد من الدول ، الا أن وفودا كثيرة أشارت الى أن أجهزة وزارة الثقافة ينبغى أن يراعى فى تشكيلها التعاون بين سلطات حكومية عدة من أجل رسم السياسة الثقافية . فلا نجاح لأجهزة العمل الثقافى اذا ما اقتصر على ذاتها .. وهناك جوانب تتعلق بالتعليم والاعلام والسياحة والاسكان والشئون الاجتماعية ، وتداخل هذه الجوانب يفرض على الفكر الادارى ضرورة البحث عن افضل الصيغ التنظيمية التى يمكن أن تحقق لأجهزة العمل الثقافى ذاتيتها وكيانها ، وفى نفس الوقت ارتباطها بالأجهزة الأخرى فى الوزارات التى يمكن أن تشارك بفاعلية فى دفع العمل الثقافى ، وتوصيل الخدمات الثقافية للمواطنين، وتتيح تنسيق العمل بين الأجهزة الرسمية وبين المفكرين والفنانين الأحرار فى نفس الوقت .

ومن هنا ظهرت الحاجة الى مجالس التنسيق على المستوى القومى ولجان الاتصال التى تعقد الأواصر بين عديد من الإدارات الحكومية أو الوزارات لتنسيق العمل الثقافى ..

كما ظهرت تجارب اللامركزية بصور جديدة كمؤشر أساسى فى الإدارة الثقافية ..

على أن الصور المختلفة التى تجمعت من هياكل الإدارات الثقافية أكدت ضرورة تشكيل هذه الهياكل ، وفقا للتقاليد الإدارية لكل دولة وتبعاً لظروفها كما أنها أكدت الحاجة الى مرونة هذه الهياكل للاستجابة للمتغيرات التى تحدث فى مجال العمل الثقافى ..

كذلك تطرح مؤسسات العمل الثقافى وأدواته كالمرح والسينما والمتحف ودار الكتب والمركز الثقافى مشكلات عدة فى أسلوب اضطلاعها بوظائفها وفى تعميق الدور الذى تقوم به من أجل توصيل العطاء الثقافى للمواطنين ..

وتبرز فى مجال التنظيم والتنسيق بصفة خاصة قضايا تتطلب من الفكر الادارى مشاركة فى استنباط الحلول الملائمة لها منها :

١ - البحث عن صيغة تحقق الربط بين المدرسة والمركز الثقافى وتكفل نقل نشاط أجهزة الثقافة الى مجالات التعليم ، وعلى الأخص فى مجال التربية الفنية ، ونشر الذوق فى مرحلة التعليم العام حتى يمكن غرس العادات التى تساعد على رفع مستوى الشعب ، وكذلك شحذ حساسية الطفل وايقاظ ملكة الابتكار عنده .. وهى قضية من قضايا اعداد الفرد وتكوينه ليعطى مواقع العمل الوطنى فى المستقبل افضل طاقاته . قضية تتصل بالتنمية الادارية بأوثق الصلات ، لما لاعداد الفرد ثقافيا من اثر كبير فى رفع كفايته .

وقد أوصى اليونسكو بأن تقدم نتيجة الدراسات فى هذا الشأن فى مؤتمر يعقد سنة ١٩٧٢ . وذلك لما تثيره هذه القضية من مشكلات فى كل مكان .

٢ - كيفية استخدام الوسائط الجماهيرية الجديدة فى نشر الثقافة .. وفى هذا المجال تبرز علاقة أجهزة الاعلام ( الاذاعة والتلفزيون ) بأجهزة الثقافة ويدور البحث حول فعالية استخدام التلفزيون ، كأداة لأحداث التفسير الثقافى ومحاولة التوفيق بين مطالب الأجيال ، وبين اتساع رقعة جمهور التلفزيون بعد أن أخذ انتشاره يتسع حتى وصل الى ٨٠ ٪ من البيوت فى اليابان والى ٦٣ ٪ فى ايطاليا ، والى ٣٣ ٪ فى بولندا .

ولقد ناقش مؤتمر المائدة المستديرة هذا الموضوع طويلا ، واستعرض التنظيمات المختلفة



القائمة التي تربط حينا بين الاعلام والثقافة تحت اشراف واحد ، وتفصل أحيانا بينهما ، ولكنه انتهى على أية حال الى ضرورة قيام الأجهزة الثقافية ممثلة في وزارة الثقافة أو المجالس المتخصصة أو فيهما معا بالمشاركة في اعداد برامج التلفزيون والاذاعة وتغطية الجانب الثقافي على نحو يحقق كفاءة استخدام هذه الوسائط الجديدة في نقل الثقافة بين المواطنين ، وايجاد قنوات اتصال جيدة بين أجهزة اشاعة الثقافة وادوات الاعلام الجماهيرية .

وقد نبه المؤتمر الى أن تفوق بعض الدول العلمى والتكنولوجى وزيادة أوقات الفراغ يهدد بيئة هذه الدول الاجتماعية والطبيعية بسبب السوقية التي صبت فيها ثقافة الجماهير ، وقدمت لها عن طريق الوسائل الحديثة . . . ومن هنا تظهر الدواعى الملحة ، لأن تعيد هذه الدول النظر في سياستها الثقافية لتستخدم هذه الوسائل بأسلوب ابداعى خلاق يناهض خطر التطور التكنولوجى وتفاقم السوقية والأسلوب التجارى .

٣ - تجربة تداخل الوظيفة الثقافية مع الوظيفة الاقتصادية والاجتماعية في كيان واحد تتجمع فيه احتياجات المواطن بحيث تستطيع أجهزة الثقافة أن تصل بخدماتها الى الافراد في مواقع تجمعاتهم لتشكيل التواؤ الفكرية والوجدانية للجماعة ، وهى تجربة خطت فيها بولندا خطوات واسعة .

### مشكلات التمويل :

اتجه الرى في المؤتمر الى اعتبار الثقافة نوعا من أنواع الاستثمار طويل الأجل ، وهى ليست مجرد انتاج وتوزيع يجرى في شأنه تطبيق قواعد الانتاج والاستهلاك العادية وانما هى اداة هامة في البناء المعنوى للافراد . .

غير أن هذا البناء له عائدته الاقتصادية ، لأن الانسان المثقف أقدر على العطاء ، وعلى الاسهام في المجالات الانتاجية والاقتصادية للمجتمع . .

ومع ذلك فان نصيب الثقافة من الميزانية العامة أو من الدخل القومى مازال ضئيلا وقاصرا عن اضطلاع أجهزة الثقافة بدورها . . وهذا القصور واضح بدءا من المنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة الى الحكومات والهيئات المحلية . .

وقد أشار وزير الثقافة في فرنسا الى تواضع النصيب المخصص لقطاع الثقافة في ميزانية اليونسكو ، ذلك أن الثقافة وهى احدى المهام الثلاث للمنظمة ( التربية ، العلوم ، الثقافة ) لا تحظى بغير ١٦ ٪ من اجمالى الميزانية في حين أن نصيبها الحق لا يقل عن ضعف هذه النسبة . .

وأشار لورد ايكلز وزير الدولة البريطانى المسئول عن الفنون الى وجوب اعادة النظر فيما تركز له المنظمة جهودها بعد أن استقر وضع التربية والتعليم في مختلف البلاد وأصبح للعلوم منظمات ترعاها على النطاق الدولى ، وبالتالي أصبحت الثقافة أحق بالرعاية . .

فاذا انتقلنا الى مستوى الحكومات تبين أن حظ الثقافة من التمويل لا يتفق وخطورة دورها فهو لم يصل الى ١ ٪ في الدول الكبرى ، وقد دعا ذلك الى التوصية برفع النسب المخصصة للثقافة ، وتوفير حق كل مواطن في الخدمات الثقافية ، سواء باتاحة فرص التذوق أو اتاحة فرص الممارسة للقادرين . .

وقد جرت في المؤتمر دراسات مقارنة حول نصيب الثقافة من مجموع الانفاق العام ، أو نسبتها الى الدخل القومى . غير أن هذه المقارنات يعوزها وحدة عناصر القياس لاختلاف الأنظمة السياسية والمالية في كل دولة ، ولأن سلامة القياس تطلب تجميع كل ما ينفق على مستوى الحكومة والمحليات والمشاركات الخاصة . .

وقد اتجه الرأى الى تجربة اعداد حسابات قومية للثقافة ، وقطعت كل من فرنسا وتشيكوسلوفاكيا شوطا في هذه التجربة . .

على أن نقص ميزانيات الثقافة اقتضى تعاون الإداريين والماليين لتوزيع الاعتمادات المخصصة على نحو يوائم بين الوظائف الأربع للعمل الثقافي وهي :

#### — حفظ التراث الثقافي .

#### — وتشجيع الابتكار

#### — ونشر الأعمال الثقافية .

#### — والاعداد والتدريب .

كما اقتضى الأمر بحث تشييط وسائل التمويل الدولى والتمويل الخاص الى جانب التمويل الحكومى ..

وبرزت الدعوة فى المؤتمر الى انشاء بنك دولى للتنمية الثقافية يعين الدول عن طريق القروض لتحقيق مشروعاتها فى مجال الثقافة .

وكذلك انشاء مؤسسة دولية لتمويل الحفائر الأثرية ، ودار البحث أيضا حول ترشيد الانفاق فى مجال الثقافة لتعطى الاستثمارات المحدودة أثرها ، واستخدام الأدوات والوسائل المتاحة استخدامها اقتصاديا .

#### الاعداد والتدريب :

مشكلة الثقافة فى وجه من وجوها مشكلة رجال ، واعداد القائمين على العمل الثقافى ليس بالأمر اليسير فهو يتطلب نوعية خاصة من الرجال يتوافر لها قدر كبير من الحماسة مع قدر معادل من الخبرة والدراية ، فالنمط التقليدى للموظف لا يستطيع النهوض بمسئوليات ادارة أجهزة تحرك الفكر والابداع ، وتنتشر العطاء الثقافى على المواطنين ..

اعداد أفراد العمل الثقافى واختيارهم عنصر أساسى فى نجاح الادارة الثقافية .. ليس بالأديب أو الفنان وحده يمكن ادارة أجهزة الخدمات الثقافية ، انما بأفراد يتوافر عندهم التوقد

الثقافى ، والاحساس بواجب الخدمة العامة والايمان برسالة أجهزة الثقافة والدراية والحساسية بأساليب توصيل خدمات الثقافة الى المواطنين واجتذابهم اليها ..

وقد لوحظ فى اجتماع المائدة المستديرة أن المناصب القيادية العليا تشغل فى ميادين الثقافة ، أما بفنانين ليست لديهم خبرة أو اهتمام بالجانب الإدارى ، أو بموظفين ليس لديهم هذا الحس الثقافى الرهيف ولا التدريب الخاص على مجالات العمل الثقافى ولا المهارات المهنية المطلوبة فى الادارة والثقافة معا ..

وقد عنى عديد من الدول بدراسة المطالب الواجب تحقيقها فى رواد الثقافة وطريقة اعدادهم ومن هذه الدول فرنسا وتشيكوسلوفاكيا وبولندا . وظهرت فى المؤتمر اتجاهات عدة أهمها :

١ — اقامة مراكز لاعداد رواد الثقافة وتدريبهم ..

٢ — اعداد دورات تدريبية فى مؤسسات ومعاهد قائمة مثل الجامعات ، ومعاهد التعليم العالى ، ومعاهد العلوم الاجتماعية على أن يشارك رجال الثقافة والادارة معا فى تشكيل مضمون هذه الدورات وبرامجها ، بما يتفق والمطالب الخاصة الواجب توافرها فى الأفراد الثقافيين .

٣ — اقامة معاهد للاعداد المتخصص كما هو الحال فى المملكة المتحدة وفرنسا وتونس ..

٤ — انشاء معاهد قطاعية ملحقة بقطاعات الخدمات الثقافية لاعداد المتخصصين كاعداد أمناء المتاحف فى معاهد ملحقة بها ، واعداد أمناء المكتبات ومديرى المراكز الثقافية كل فى مجال قطاعه .

٥ — صياغة مناهج الاعداد على أساس المزج بين الدراسات النظرية والتدريب القطاعى المتخصص .



٦ — اعداد برامج التدريب بحيث تحقق التقارب بين حقلى التعليم والثقافة ..

٧ — الاعتماد على خبرة اليونسكو فى اعداد برامج للتدريب ، وعلى الأخص بالقياس الى برامج تدريب الفنيين فى مجال المحافظة على التراث وبرامج تدريب أمناء المتاحف ..

وقد رفع المؤتمر شعار — الافراد قبل التجهيزات — لابرار أهمية اعداد المسئولين عن العمل الثقافى ، وتوجيه الأنظار الى الطبيعة الخاصة لهذا الاعداد ، والى ضرورة توفير قدر من الضمانات وقدر من الحوافز للعاملين فى المجال الثقافى ..

لقد كان المؤتمر الاول للسياسات الثقافية الذى عقده اليونسكو عملا كبيرا فى مجال الثقافة أولى أبعادها الادارية والمالية اهتماما وابرز أهمية التنظيم فى قطاعاتها ، ووضع مؤشرات لما ينبغى ان تكون عليه الادارة العلمية فى مجال العمل الثقافى ..

وقد كشف المؤتمر عن الحاجة الى مركز دولى للوثائق وغرفة للمقاصة الثقافية وذلك لتجميع وتبادل البيانات والخبرات فى مجال جديد يتطلب تكريس جهود المعنيين بالادارة والمشتغلين بالثقافة وتعاونهما معا من أجل هذا العمل البناء لضمير الجماعة وفكرها ووجدانها .. من أجل قضايا الثقافة فى الدولة العصرية وما يكتنفها من مشكلات ...

### نظرة على التجربة المصرية :

أين التجربة المصرية من هذه القضايا التى أثارها مؤتمر اليونسكو الأول للسياسات الثقافية ، واللقاءات التى سبقتة ، وأعدت له .

فى عام ١٩٥٨ أنشئت أول وزارة للثقافة فى مصر بعد أن كانت مهامها مسندة الى وزارة الارشاد القومى ، وضم الى هذه الوزارة الجديدة

أجهزة كانت تتولاها وزارة التربية والتعليم أهمها قطاع الآثار وقطاع الفنون الجميلة ..

ولئن جاءت مصر بين دول الشرق الأوسط سباقة فى انشاء وزارة خاصة للثقافة ، الا أن هذه الوزارة لم تأت كقمة لبناء ثقافى قائم لمؤسسات راسخة التقاليد وانما كان على الوزارة ان تقيم مؤسساتها ، وأن ترسى تقاليدها ، وأن تؤكد دورها كاداة لتنظيم ، وتطوير الحياة الثقافية ، وأن تواجه لأول مرة عناء وضع خطة للثقافة وتحديد لأهداف العمل الثقافى فى مصر ..

وقد تعاقب على الوزارة منذ نشأتها حتى الآن تغيرات متعاقبة، وتعديل فى هياكلها، وفصل وادماج لها وللمؤسسات التابعة وتحول فى تصور دور هذه المؤسسات والهيئات ومعايير النظرة المالية لها اقتضت تحويل مؤسسة التاليف والنشر الى هيئة عامة ، وكذلك مؤسسة المسرح والموسيقى والفنون الشعبية .. واقتضت تعاقب التعديل على هياكل مؤسسة السينما ووحداتها الانتاجية ..

### التخطيط :

غير أن السياسة الثافية استطاعت برغم ذلك أن ترتبط بالخطة الشاملة للتنمية ، وأن تحقق بالتخطيط لعديد من المشروعات اتجازات تحققت فى أرض الثقافة ، كما استطاع القائمون على العمل الثقافى أن يبلوروا للثقافة دورا فى تحقيق قدر كبير من الديمقراطية العقلية والوجدانية معا ، باشاعة قسط متقارب من المعارف بين الناس ، وقدر من الفرص لتذوق الفنون والاستمتاع بروائعها .

غير أن أدوات التخطيط للعمل الثقافى ، وأدوات القياس والاحصاء لا تتوافر بالقدر الذى يتيح وضع البرامج طويلة الأجل التى تشكل السياسة الثقافية وفقا للمفاهيم التى عرضت فى هذا المؤتمر ..

ولسنا هنا فى معرض تقييم التجربة المصرية فى التخطيط للعمل الثقافى ولكننا فى مجال المامة تلمس

في خطوط عاجلة ما تستلزمه التجربة المصرية من مقومات وعناصر لرسم السياسة الثقافية وفقا للصورة التي اتضحت من مؤتمر البندقية ...

### الحاجة الى المجلس القومى للثقافة :

وفي هذا المجال يبرز في مجال رسم السياسة الثقافية الحاجة الى المجلس القومى للثقافة الذى حمل بيان ٣٠ مارس بشارة مولده ضمن مجموعة المجالس القومية المتخصصة ، حين اشار في معرض بناء الدولة الحديثة الى أن عملية بنائها لا تقوم بعد الديمقراطية الا استنادا على العلم والتكنولوجيا . ولذا فان من المحتم طبقا لما جاء بالبيان انشاء المجالس المتخصصة على المستوى القومى سياسيا وفنيا ، لكى تساعد على الحكم ..

لقد بدأ من البحوث التى تجمعت لدى اليونسكو أن رسم السياسة الثقافية والتخطيط طويل الأجل للثقافة ، إنما أتى نتائجه حين توافرت عليه لجان عليا ومجالس قومية تستطيع بما يجتمع لها من عناصر الكفاءة والخبرة ، ومن مقبوبات الثبات والاستقرار أن تتمثل مفهوم الثقافة ومطالبها وأن تضع الخطط اللازمة للعمل الثقافى ، فتتلقاها عنها أجهزة التنفيذ وتنهض بأمرها كخطة قومية ثابتة لا تتغير بتغير الوزراء ولا تتابع القيادات ..

هذا فى حد ذاته اعتبار أساسى تفتقر اليه التجربة المصرية ، فضلا عما يهيئه الفراغ فى المجالس القومية من فرص تقليب أوجه النظر ، ووضع خطة لا تتأثر بالاعتبارات التى تشدد أجهزة التنفيذ ، وتشكل ضغوطا عليها ..

ومن أجل ذلك كان بيان ٣٠ مارس واضحا حين أشار الى أن رئيس الجمهورية يباشر مسئولية الحكم بواسطة الوزراء ، وبواسطة المجالس المتخصصة ، وهو بذلك يحدد لهذه المجالس وضعا يجعلها سلطة من سلطات الدولة ولا تعنى السبلة هنا أن تكون مقابلا أو موازيا لسلطة الوزارات وأجهزة التنفيذ ، وإنما هى

تعنى أن تكون هذه المجالس صاحبة الشأن ومرجع الراى فى التخطيط للسياسة القومية ، ومتى اجتاز التخطيط مراحله وأقر أصبحت خطط المجالس القومية هى خطط الدولة تلتزم بها الوزارات ، وهذا هو ما يعطى لقراراتها قوة التنفيذ والالزام ..

لقد قام فى المجال الثقافى تنظيم كان كفيلا بأن يحقق الى حد كبير بعض أهداف المجالس القومية حين أنشأت الدولة المجلس الأعلى للفنون والآداب فى سنة ١٩٥٦ كهيئة مستقلة ملحقة بمجلس الوزراء ، وذلك قبل انشاء وزارة الثقافة ..

ونص قانون المجلس على اضطلاع بتنسيق جهود الهيئات الحكومية وغير الحكومية العاملة فى ميادين الفنون والآداب ، وربط هذه الجهود وابتكار وسائل تشجيع العاملين فى هذه الميادين والعمل على الارتفاع بمستوى الانتاج الفكرى فى مجالات الفنون والآداب ، وبحث الوسائل التى تؤدى الى تنشئة أجيال من أهل الآداب والفنون يستشعرون الحاجة الى إبراز الطابع القومى فى الانتاج الفكرى المصرى بشتى صنوفه مع العمل على التقارب بين الثقافة والذوق الفنى بين المواطنين ، بما يتيح للأمة أن تسير موحدة فى طريق التقدم محتفظة بشخصيتها وطابعها الحضارى المميز ..

وألقي القانون على المجلس التزام تقصى احتياجات البلاد فى عهد نهضتها الحاضرة فى نواحي الانتاج الفنى والأدبى ، ومتابعة هذا الانتاج واستعراضه بصفة دورية وتجميع البيانات عن جهود الهيئات الحكومية وغير الحكومية فى نواحي البحث فى الآداب والفنون ودراساتها أو ممارستها ..

كما ان عليه دراسة السياسة العامة للدولة فى تقويم تلك الجهود وتشجيعها ، والارتفاع بمستوى الكفاءة الانتاجية فيها وما يتصل بهذه السياسة من تشريعات ..

ويعمل المجلس ايضا وفقا لوثيقة انشائه على



تنشيط الجهود الفنية والأدبية للهيئات الحكومية وغير الحكومية ، بحيث تهدف متكاملة نحو الغاية القومية الموحدة وتتمشى والخطط والمشروعات التى يرسمها المجلس . .

ومن هذه الاختصاصات وغيرها مما جاء فى قانون انشاء المجلس يبدو أن تقييم نشاطه يصلح نموذجا وهاديا فى تجربة المجلس القومية المتخصصة . .

واستعراض نشاط المجلس بلجانه المختلفة يكشف عن جهود كبيرة بذلت يجمعها خط أساسى واضح هو الدراسة القومية الشاملة لمشكلاتنا الثقافية ووضع الخطط لدعمها . .

غير أن فعالية هذه الجهود كان يقف فى سبيلها اسباب نابعة من ذات المجلس وبعضها راجع الى ان المسئوليات التى وكلت الى المجلس لا تتناسب مع سلطاته كهيئة استشارية ، والتلازم بين المسئولية والسلطة كان يقتضى التوصل الى المنهج الذى يجعل توصيات المجلس ترتبط مع الوزارات المختصة بنوع من الالتزام ، وكانت تقتضى تحويل المجلس على نحو ما سلطة متابعة التنفيذ . .

ومتى كانت حدود العلاقات والاختصاصات غير واضحة فإن من العسير ان يتحقق عن طريق المجلس ما هو معقود عليه من رجاء . .

ولئن كان المجلس قد حرص على ان يؤكد الترابط بينه وبين اجهزة التنفيذ فأشرك ممثلها فى لجانها ووكل اليهم متابعة تنفيذ توصيات المجلس فى محيط عملهم الرسمى ، الا أن كل ذلك لم يحقق الاثر المطلوب . .

حقيقة قد لقي المجلس اهتماما من وزارة الثقافة فى فترات مختلفة وخاصة حين وكلت اليه فى سنة ١٩٦٨ تقييم نشاطها . ، وما يستتبع ذلك من اقتراح خطط للعمل الثقافى صادفت الى حد ما استجابة الوزارة ، الا ان الامر مازال مرجعه الى

المبادرات الفردية والى موقف كل وزير من المجالس الاستشارية ومدى الرغبة فى الاستعانة بها كما سبق الاستعانة بالمجلس فى تخطيط مشروع المكتبة العربية .

وخلال الفترة من يناير الى ابريل ١٩٧١ اروجعت أوضاع المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية واعادة تنظيمه ، بحيث يتولى بوصفه هيئة استشارية عليا أصبحت تابعة لوزارة الثقافة مهام التخطيط للعمل الثقافى ، وقد بدأ وزير الثقافة حينئذ فأسند الى المجلس مهمة التخطيط للحركة المسرحية ولسياسة التأليف والنشر ، كما بحث كيفية الربط بين المجلس والأجهزة التنفيذية لتحقيق التكامل بين التخطيط والتنفيذ .

ورئى فى صدد التنظيم الافادة من اللجنة الوزارية للتعليم والثقافة ، وهى احدى اللجان التى انبثقت عن التكوين الحكومى منذ ديسمبر ١٩٧٠ وكيفية الربط بين دراسات المجلس وخطته وبين هذه اللجنة الوزارية حتى يتهيأ للمجلس أن يضطلع بدور كامل فى التخطيط للسياسة الثقافية .

وقد أسفرت هذه الدراسات عن تطوير فى تشكيل المجلس واسلوب العمل به وانشاء مكتب تنفيذى للتنسيق بين عمل لجان المجلس ومتابعة تنفيذ قراراته وتوصياته ، ومشروعات خطته وتنظيم علاقة المجلس بالجهات الحكومية وبالاتحادات والنقابات التى تعمل فى مجال الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية ، وكذلك وضع تنظيم جديد لسكرتيرية المجلس باعتبارها أداة عمله وجهازه التنفيذى .

على أن المجلس يستطيع بعد هذا التطوير أن ينهض بدور يشابه دور المجلس القومى ، وان كان الوقت قد حان فى ظل بناء الدولة الجديدة الى قيام هذه المجالس متكاملة بصورتها التى رسمها بيان ٣٠ مارس . ففى ظل استقلال كل مجلس وفى ظل قيام المجالس القومية مجتمعة يمكن أن

تضطلع بصياغة الخطط القومية ، وارساء نهج وتقاليد للبحث والتفكير ، ولا شك أن مسئولية هذه المجالس في صنع المستقبل تجعل منها طلائع رائدة في مجالات العمل الوطنى لدعم بناء الدولة الحديثة بالعلم والفكر والثقافة .

وتستطيع هذه المجالس .. اذ تقوم بأفضل عناصر الخبرة الوطنية .. أن تستكمل كل أدوات وعناصر البحث والاحصاء والتخطيط على نحو يجعل خططها القومية نابعة من تصور متكامل وعلى أساس من الفكر العلمى .. وبحيث تأخذ هذه الخطط شكل البرامج الثابتة التى لا يتأثر مسار تنفيذها بتغير الوزراء .

### التنظيم :

في بحث أجراه الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة عن الأوضاع التنظيمية لقطاع الثقافة أشار إلى عدة نقاط تنظيمية أوضح فيها بحق أن التزام وزارة الثقافة للقوابل التنظيمية النمطية للوزارات ليس له ما يبرره بل انه أضاف تعقيدات جديدة إلى أسلوب العمل ، وطرق الاداء وزاد من أعباء القيادات الإدارية العليا بالقطاع وأثقل مكونات ديوان عام الوزارة بأعمال مصالح وهيئات مستقلة ذات ميزانيات خاصة اكتسبت على المدى الطويل خبرات خاصة وتقاليد عمل . ومثال ذلك :

دار الكتب والوثائق القومية ومصلحة الآثار وهيئة انقاذ آثار النوبة .

كذلك أشار البحث إلى غياب عنصر التنسيق بين دور الوحدات التابعة لإشراف الوزارة بعضها مع البعض الآخر من جهة ، وبينها وبين الجهات الأخرى التى تمارس نشاطا ثقافيا أو فنيا من جهة أخرى ، فليس هناك تنسيق ولو بالرأى بين المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية وهيئات الوزارة ومؤسساتها ، وكذلك بين هذه الوحدات وأكاديمية الفنون .

كما أشار إلى ما يتميز به الوضع الراهن بالقطاع من مغالاة في إنشاء تقسيمات تنظيمية فرعية داخل ديوان الوزارة والوحدات التابعة لها .

وقد أخذت عملية إعادة تنظيم وزارة الثقافة هذا النهج الذى أشار إليه الجهاز . فصدر القرار الوزارى رقم ٣٢ لسنة ١٩٧١ فى ١٨/٢/١٩٧١ بشأن تحديد الاختصاصات ، ونطاق الإشراف فى ديوان عام وزارة الثقافة .. وقد رد هذا القرار ديوان عام الوزارة إلى نطاقه التنظيمى السليم وإلى مفهومه كجهاز للتنسيق والإشراف والمتابعة والخدمات العامة . فأخرج من عداده الوحدات والمصالح المستقلة كدار الكتب والوثائق القومية ومصلحة الآثار والثقافة الجماهيرية ، وأكاديمية الفنون . وبإلزامية أيضا الهيئات والمؤسسات العامة .

وقد بدت فى إعادة التنظيم ملامح العناصر والمقومات التى أجمعت عليها أبحاث مؤتمر السياسات الثقافية وأهمها :

١ - التخفف من المركزية .

٢ - مشاركة العلماء والفنانين فى رسم السياسة الثقافية ، سواء من خلال المجلس الأعلى للفنون والآداب أو من خلال الهيئة الاستشارية التى أنشأها القرار كجهاز ملحق مباشرة بالوزير أو من خلال اللقاءات المنظمة بين أهل الفكر والفن والأدب لرسم السياسة الثقافية .

٣ - مزيد من الاعتماد على الجمعيات الثقافية ، ودعم لها بالمعونة ، للنهوض برسالتها وخاصة أن من هذه الجمعيات ما يقوم على نشاط ثقافى له آثاره البعيدة ، ومن الميسور تحقيق مزيد من الافادة منه بقدر أكبر من التشجيع .

٤ - احكام الاتصال بالتيارات العالمية بإعادة تنظيم قطاع التبادل الثقافى على أساس انشاء شعبة لليونسكو والمنظمات الدولية وشعب مقسمة تقسيميا جغرافيا على مواقع المعالم الثقافية لتكون أجهزة استقبال وارسال للتيارات الثقافية ، تتجمع لديها مجربات العمل الثقافى فى العالم ، وترسل من خلالها إلى الخارج صور العمل الثقافى القومى .



مع مزيد من الاعتماد على الإدارة المحلية  
بإمكانياتها في نشر الخدمات الثقافية ..

### التمويل :

برزت مشكلة التمويل في مجال الثقافة كعنصر  
مؤثر في السياسات الثقافية ، وتناولها المؤتمر  
بالحاح دل على أن قصور الموارد ينعكس بالتالى  
على الخدمات الثقافية ويعوق حركتها ..

وهذه المشكلة الدولية هي محصلة مشكلات  
داخلية تعاني منها كل دولة .. ونصيب الثقافة  
في مصر من الميزانية العامة للدولة مازال متخلفا،  
كما أن توزيعه على القطاعات المختلفة يتطلب  
إعادة نظر أخذت الموازنة العامة الجديدة  
فيه بقدر ..

غير أن الأمر مازال يتطلب مراجعة ، وتجميعا  
لمصادر تمويل الخدمات الثقافية ، وترشييدا  
للاتفاق ووضع لاولويات العمل الثقافى ، ومزيدا  
من الافادة من كثير من الامكانيات وعلى الاخص  
في مجال المنشآت لاستخدامها في أكثر من غرض  
بحيث يستطيع العمل الثقافى أن يحقق عائدا  
أكبر بقدر أقل من التكلفة .. ليس الأمر أمر  
النظر الى الثقافة كخدمة او كسلعة ، وليس المناط  
هو معاملتها بمعيار الربح المادى ، وإنما المناط  
هو الحكم عليها بمعيار الإدارة الاقتصادية  
الرشيدة وبمعيار العائد الثقافى من هذه الإدارة  
والرقابة على الانفاق في المجال الثقافى ، بحيث  
يحقق أثره وشموله ، وبحيث تكون السياسة  
الثقافية مصداقا لشعار ديمقراطية الثقافة وحق  
كل انسان في أن يسهم في الحياة الثقافية في  
المجتمع وأن يفيد من عطاء الثقافة ..

وفي هذا المجال تبرز قضايا مازالت في حاجة  
الى مزيد من البحث أهمها :

✽ قضية مسئولية الدولة عن تمويل الخدمات  
الثقافية ، شأنها في ذلك شأن الخدمات التعليمية  
والصحية .

٥ — الربط بين الوزارة والمراكز الثقافية  
المصرية في الخارج ، وتحقيق التعاون بينها ، بحيث  
تكون هذه المراكز واجهة مشرقة لمعطيات الثقافة  
القومية ، ونافذة على العالم الخارجى تزود وزارة  
الثقافة بمجربات الحركات الثقافية في مواقعها .

٦ — انشاء مركز للوثائق والمعلومات ملحق  
بالوزير مباشرة لمتابعة التيارات العالية الثقافية  
من خلال المؤلفات والمجلات المتخصصة والنشرات  
الثقافية ، ولاعداد مكتبة خاصة تعين في مجالات  
العمل الثقافى المختلفة والربط بين هذا المركز  
والمركز الدولى للوثائق وغرفة المقاصة الثقافية  
وكلاهما من ثمار مؤتمر السياسات الثقافية .

٧ — انشاء ادارة للتنسيق الثقافى تتولى مهام  
التنسيق بين وزارة الثقافة وغيرها من الوزارات  
وتكون مسئولة بصفة خاصة عن متابعة تنسيق  
خطط التعليم والثقافة ضمانا لتنفيذ توصيات  
اللجنة الوزارية للتعليم والثقافة ، وعلى الاخص  
فيما اعتنقته هذه اللجنة من منهج للتكامل بين  
وزارات التعليم والشباب ووزارة الثقافة ، وذلك  
لتحقيق أكبر قدر من الافادة من الامكانيات المتاحة  
في مجالات التعليم والثقافة ، وعلى اساس  
اضطلاع وزارة الثقافة بأجهزتها المختلفة بدور  
فعال فيما لا يتيسر للتعليم مواجهته لتكوين ثقافة  
المواطن ، وقد تحدد في برنامج العمل أسلوب  
الربط بين المدرسة والمركز الثقافى ، ووضع  
أنشطة قصور الثقافة ومواردها الفنية والادبية  
في خدمة رجال التعليم والطلاب في مواقع  
تجمعاتهم والافادة من المدارس المنتشرة في  
الريف المصرى كمبان وامكانيات مادية وبشرية ،  
بأن تتحول كلها أو بعضها الى بيوت للثقافة في  
أوقات الفراغ مع اعداد المدرسين اعدادا خاصا  
للتوجيه الثقافى ..

وقد اتجه البحث على أساس الافادة من  
المواد الثقافية في الوسائط الجماهيرية واضطلاع  
الجهاز الواحد بأكثر من وظيفة وتداخل العمل  
الثقافى مع العمل الاقتصادى والاجتماعى  
والتعليمى في مواقعهم وتجمعاته ..

\* قضية التمويل الدولى وعلى الاخص فى مجال الآثار وحفظ التراث .

\* قضية التمويل الخاص .

\* اعانة الدولة للمبادرات الفردية ولانشطة المنظمات والجماعات الثقافية ، ووضع حسابات اقتصادية مقارنة لتكلفة الخدمة الثقافية عن طريق الحكومة وتكلفتها عن طريق الجماعات الثقافية مع المشاركة بطبيعة الحال فى توجيه سياستها .

● مراجعة شاملة لاساليب العمل فى مؤسسات الوزارة الثقافية ( المسرح - السينما التأليف ) مع التركيز على التنظيم المالى والادارى لهذه المؤسسات حتى تستطيع الوفاء بالافراض التى قامت من أجلها .

● قضية العمل الثقافى فى الاقاليم وما تقتضيه من تجميع الطاقات المتاحة على المستوى القومى واسناد مسئوليات التنفيذ الى المحليات وفق خطة قومية نضعها وزارة الثقافة .

### مشكلة الافراد - الاعداد والتدريب :

الافراد قبل التجهيزات شعار تمثل فيه خط من خطوط المؤتمر الفكرية وهو اصدق ما يكون على قطاع الثقافة فى مصر .. فالظروف التى صاحبت نشأة هذا القطاع لم توفر له حتى الان بالقدر اللازم الافراد القادرين على خدمة العمل الثقافى بالكفاءة والحماسة وروح الخدمة العامة ..

والتدريب فى القطاع الثقافى يتطلب ان يقوم عليه افراد على اكبر قدر من الفهم لمطالب العمل الثقافى ومواصفات الافراد الثقافيين ، وهو تدريب له جوانبه المشتركة فى الاعداد العام ، وله نوعياته الخاصة فى بعض المجالات

التى يفتقر اليها قطاع الثقافة وعلى الاخص فى مجالات ترميم الآثار وحفظها وتنسيقها والفنون المتحفية ...

هذا فضلا عما يتطلبه الامر بالقياس الى المشرفين الثقافيين ورواد الثقافة من اعداد خاص . .

وقد اناذت الوزارة بقدر محدود مع المنح الخارجية . كما انها انشأت مركزا خاصا لاعداد رواد الثقافة ... ولكن الامر ما زال متطلبا خطة شاملة للتدريب الثقافى يتواءم على اعدادها رجال الفكر والثقافة مع صفة من المغنيين بشئون الادارة والتنمية الادارية لصياغة برامج الاعداد والتدريب فى الاطار الذى تتطلبه سياستنا الثقافية والافادة من امكانيات معاهد اكايمية الفنون فى هذا المجال ... وهذا الاعداد قد أصبح فى المرحلة الحالية يمثل ضرورة ملحة واولوية فى مجال العمل الثقافى . اذ ان نجاح أى خطة للسياسة الثقافية رهن بكفاءة المنفذين وقدرتهم على استيعابها وتوصيل وسائل الحياة الثقافية للمواطنين واشاعة العطاء الثقافى بينهم ، باعتباره دعامة فى تكوين المواطن، ونوعا من الاستثمار طويل الاجل بعد ان أصبح مؤكدا ان الانسان المثقف اقدر على العطاء وعلى الاسهام فى المجالات الانتاجية والاقتصادية للمجتمع .. فالخدمة الثقافية بمعايير الثقافة البحتة ضرورة ، وهى بمعايير الحسب الاقتصادى ، وبمعايير الادارة العلمية ، وبحكم ضرورات الدولة العصرية ضرورة اوجب ..

وليست الحماسة تنقصنا ، ولكنه التخطيط والتنظيم واساليب التنفيذ والادارة العلمية لاجهزة الثقافة حتى تكون لنا سياسة ثقافية جديرة بمكانة مصر وموقعها الحضارى ومتطلبات العصر .



# التحبة الإدارية على مستوى المشرع

« رب صائم ليس له من صيامه الا  
الجوع والعطش »

حديث شريف

سبق للكاتب ، في مقال عن « التعليم الإدارى على المستوى الجامعى فى الدول النامية » فى العدد الثالث من المجلد الثالث بتاريخ يناير ١٩٧١ ، أن نقل للقارىء خلاصة توصيات اليونسكو فى هذا الشأن على ضوء مشاركته فى اللجنة التى شكلتها المنظمة الدولية لهذا الغرض من مجموعة من الخبراء كان هو أحدهم . وكانت هذه التوصيات قد عكست قدرا من التحفظات ليس من الشائع اذاعته وتسجيله فى الاوساط المحلية المعنية . وكان قد سبق لسيادته نشر مقال بتاريخ ٢٤ أغسطس ١٩٧٠ فى جريدة « الاهرام » بعنوان : « نظرة الى ما وراء مشكلات التدريب » أعرب فيها سيادته عن تحفظات شخصية ازاء النظرة الى التدريب كوسيلة فعالة بمفردها للتنمية الادارية . كذلك كان قد سبق له نشر مقال بعنوان « بين الوهم والحقيقة فى التنمية الادارية » فى العدد ١٨ الصادر بتاريخ أكتوبر ١٩٦٧ من « نشرة الخريجين » ( المدير العربى الآن ) . طرح فيها تساؤلات حول فعالية وجدوى ما يدور محليا فى هذا المجال .

والمقال الحالى هو نوع من الاسترسال والتوضيح من الكاتب لزيد من التفصيل لاركان هذا المدخل كى يمكن تفرقة الحالات التى يستبعد تحقيق نتائج ايجابية فيها من تلك الحالات التى يمكن تحقيق نتائج ايجابية فيها ، تصويبا للتصورات .

## مقدمة :

كانت قد دفعت البعض الى التفكير فى عقد دورات توعية للقيادات والعاملين الجدد على هذه الميادين فى بداية خدمتهم ، ثم متابعتهم أثناء العمل أيضا حيثما أمكن ، على أمل تطوير الامكانيات الفردية ورفع كفاءة الاداء .

وفى أعقاب الحرب ، استمر الاهتمام بمفهوم التنمية الادارية ، وخاصة التدريب الإدارى ، كنوع من الاستمرار التلقائى لانشطة ومؤسسات اجتماعية بدأت — وكالمعتاد — أصبح من الصعب وقفها حتى تثبت عدم جدواها وهو ما يتطلب أحيانا أجيالا . وكالمعتاد أيضا ، فقد صاحب هذا الاستمرار قدر من محاولة تعميق الفهم بطبيعة عملية التنمية ، ومن ثم تحسين الاساليب والوسائل . وبلغ الاندفاع فى التدريب الإدارى حدا وصل به عدد من جرى تدريبهم فى الولايات المتحدة الامريكية عام ١٩٦٦ الى ٥٠٠ ألف مدير .

فى هذه الاثناء ، تلقت الدول النامية ، من

كان للحرب العالمية الثانية أثرها فى اثاره الاهتمام بموضوع التنمية الادارية ، وخاصة التدريب الإدارى ، تماما كما كان لها أثرها فى دفع الاهتمام بموضوعات قريبة أخرى مثل الصحة النفسية وما أشبهه . فظروف الحرب التى زجت بعديد من الافراد من شتى المجالات الى مراكز القيادة فى الانتاج الصناعى الحربى ،

إكرام يوسف سيد

سبق ان نشرنا له عدة مقالات كان آخرها  
« التعليم الإدارى على المستوى الجامعى »  
نشر فى عدد يناير ١٩٧١ - العدد الثالث -  
المجلد الثالث .

للادارة العليا . فقد لا يخفى على المجرئين والعارفين أنه يمكن تغيير الاداء الادارى بعدة طرائق ، من أهمها :

( ١ ) استبدال ضعاف العاملين بغيرهم ممن يفضلونهم من الخبرات والقدرات .

(ب) فرض الرقابة الادارية فى الميزانيات ، والاجراءات القيادية ، أو اشراف دقيق على العمل .

(ج) تغيير التنظيم والوظائف والمسئوليات .

( د ) اتباع أسلوب المشاركة فى اتخاذ القرارات لاكتساب التقبل للقرارات .

(هـ) المساومة والاغراء والحفز لمختلف الوسائل والاساليب لتنشيط الجهود .

(و) الضغط والقهر والعقاب الاجتماعى والمادى .

والفارق الاساسى بين هذه الاساليب لتغيير الاداء الادارى ، وبين ما يعرف بالتنمية الادارية ، هو أن التنمية الادارية تستهدف فى المقام الاول زيادة الفهم والادراك العقلى للعمليات الادارية ، وبصيرة بالذات والآخرين ، وحساسية وتيقظ للانفعالات فى المواقف الانسانية ، وتغيير فى الاتجاهات ، مع اكتساب قدرات ومهارات ، وما يؤدى اليه كل ذلك من الشعور بالثقة والرضا على أساس من الرشيد والواقعية ، والشعور بالقدرة على التحكم فى التصرفات الذاتية والمواقف الادارية ، والاحساس بالنمو الذى هو حاجة هامة وأساسية عند الافراد والجماعات السويين .

وكل هذه الاركان والاعتبارات ليست أساسية للبدايل الاخرى للتغيير الادارى المحدد أعلاه .

**والتنمية الادارية ، بهذا المفهوم ليست قضية كم شكل فى صورة تعرف أكثر عدد على أكبر قدر من النظريات والمفاهيم والاساليب والادوات ، كما أنها تتعدى حدود التدريب الادارى لتشمل**

ضمن ما تلقفته من الدول التى سبقتها فى المجالات الصناعية والاقتصادية ، اهتماما شديدا بالتنمية الادارية ، أنشأت له المعاهد وخصصت له الاعتمادات المالية والزيارات الخارجية واستدعت له الخبراء ، فى اندفاعها المحموم للملاحقة ما فاتها تحت ضغوط لا تسمح لها بالتأمل أو التأنى .

الا أن الدول المتقدمة ، بما لديها من حرية من الضغوط الواقعة على الدول النامية ، وبما لديها من خبرة سابقة وقدرات متقدمة فى التحليل والمناقشة والمراجعة ، بدأت تلحظ بقلق شواهد لا يمكن انكارها عن ضعف فى الفعالية للاغلب من هذه الجهود يكاد يصل للانعدام فى الاكثر منها .

وشهدت أوائل الستينات دراسات عديدة وجادة لتفهم هذه العمليات بأمانة . وظهرت النتائج تدعو الى التحفظ الشديد . وقد بدأت هذه النتائج تترك آثارها على التفكير فى هذا المجال ، وأن تكن الآثار لا زالت هادئة أو كامنة .

وقد آن للدول النامية ، وقد بدأت نفيق من نشوة الحقبة الاولى من التنمية ومن استسلامها المفرط للأمال الحائلة والشعارات الطنانة خلال تلك الفترة ، أن تحيط الآن بعمليات المراجعة ومدلولاتها تلافيا لضياع مزيد من الجهد والوقت .

وهذا المقال هو دعوة أخرى للرشد فى مجالات التنمية والاصلاح .

### تعريف بالتنمية الادارية :

تعريف التنمية الادارية المستخدم فى هذا المقال هو : أى نشاط مخطط لتحسين الاداء الادارى الحالى أو المستقبل ، باضافة معلومات ، تغيير اتجاهات ، أو زيادة مهارات . وهذا التعريف يتضمن أن نتائج مثل هذه التنمية يجب أن تحدد بتغيير يمكن قياسه اما فى حالة من يجرى تنميتهم أو فى أدائهم .

والتنمية الادارية ، بهذا المفهوم ، هو نوع خاص من التغيير ، وهو ليس بالضرورة النوع الوحيد أو النوع الامثل فى كل الاحوال المتاح



التجربة الجيدة والتنقل الوظيفي المخطط والمشاركة مع الخبراء والمستشارين في حل المشكلات . لذلك ، فإنها وإن تكن أكثر وسائل التغيير انسانية وعدالة ، إلا أنها ليست دائما أنسب الوسائل المتاحة للإدارة العليا . فهناك شواهد على أن بعض خطط التنمية الإدارية قد ترتبت عليها نتائج عكسية وضارة بالنسبة للأفراد والجماعات ، إذا تمت تلك الجهود في مناخ لا يحاى نتائج مثل هذه الجهود وما أدى إليه ذلك من تزايد الشعور بالاحباط والتشاؤم واليأس ، أو إذا تمت بأساليب تؤدي إلى التفور من المجتمع أو المنشأة بدلا من التوافق معهما والسعى لتغييرهما .

### العوامل المؤثرة في فعالية التنمية الإدارية ( جدول ١ )

لكل هذ الاعتبارات ، فقد أصبح لزاما على الفكر في مخطط يستهدف التنمية الإدارية ، أن يتحمل مسئولية تقدير احتمالات حدوث تنمية فعلا .

وفي غنى عن البيان أن توضيح الهدف من أى نشاط أساسى لتحديد اتجاه الجهود فيه ثم لتحديد المعايير التى يمكن أن تقاس لها نتائج تلك الجهود .

وتظهر الدراسات الميدانية العلمية أن الأركان الآتية لازمة وأساسية ، وأن استيفاءها ضرورى لنجاح جهود التنمية ، وبالتالي فإن التفكير فيها واستطلاعها ومحاولة التأكد من درجة توافرها هو من المهام الأساسية فى التخطيط للتنمية الإدارية .

١ - ولعله فى غنى عن البيان ، للمستغلين بهذا المجال ، وللعاملين المحيطين بالكتابات والتجارب فيه ، وللتربويين بصفة عامة ، أن تغير المعلومات وتلقين الحقائق والنظريات والمفاهيم واستحواذها عقلا ، هو أسهل هذه الأهداف تحقيقا . فكل ما يلزم لتحقيق هذا الغرض هو :

\* قدر كاف من الذكاء غيبن يرجى تسميتهم .  
\* قدر كاف لديهم من الاهتمام والدوافع للانفعال والاستجابة لجهود التنمية .

\* كما أنه يمكن تحقيق هذا الهدف أيضا بأساليب بسيطة نسبيا وبمباشرة ، مثل التعليم المبرمج ، أو المحاضرات ، أو القراءات وما أشبه .

\* يشترط فقط أن توجه الجهود بمعرفة نهرة فى التدريس مؤهلين له تأهيلا مناسبيا وذوى خبرة وتجربة فيه .

الأنه ، كما هو معلوم أيضا ، فإنه يصاحب هذا السير النسبى فى تحقيق هذا الهدف ، حدود كبيرة على أهمية وجدوى هذه النتائج وعقم محتمل فى آثارها . فالتعرف على الحقائق والمفاهيم والنظريات لا يعنى الاقتناع بها أو القدرة على تطبيقها . وهذا هو أحد العيوب الرئيسية لتعليم الإدارة فى الكليات والمعاهد والمدارس النظرية ، فى حين أن الإدارة فى الأصل والاساس مادة تطبيقية .

٢ - أما إذا كان الهدف من مخطط للتنمية هو تعدى هذه الحدود الضيقة إلى تغيير الاتجاهات ، أى بمعنى تجاوز التعرف السلبنى على المعلومات والنظريات والمفاهيم إلى تقبلها وجدانها والاستعداد لتطبيقها وممارستها ، أصبح من الضرورى توافر شروط أخرى فى الموقف بالإضافة إلى الاشتراطات السابقة ، وهى :

\* مبنية فى اتجاهات من يرجى تسميتهم تتيح فرصة مناسبة للجهود التى تستهدف تغيير هذه الاتجاهات .

\* تقبل مبدئى لديهم لروح المادة الجارى تعلمها .

\* أن تتعدى جهود التنمية التلقين النظرى إلى مناقشة التطبيق فى موقع العمل مع توضيح وإبراز الفوائد الشخصية من تطبيق المادة النظرية .

\* على أن تتم هذه الجهود فى ظل سلوك قيادى محاب للتنمية أو محايد على الأقل إزاءها وفى ظل نلسفات وأهداف للسياسات العليا متمشية مع ما يدور فى المرحلة التعليمية .

\* ويصعب تحقيق مثل هذا التحول فى الاتجاهات إذا كانت الظروف الحضارية والمعتقدات الاجتماعية الراسخة والسائدة فى البيئة المحيطة متعارضة مع الاتجاهات الجديدة .

٣ - ومرة أخرى ، قد لا يخفى أن مجرد

التحول في الاتجاهات والاستحواذ على المعرفة،  
لا يعنى زيادة في القدرات .

فاذا كان الهدف هو زيادة القدرات  
أو تطويرها أو اكتساب قدرات جديدة بما يؤدي  
الى تغيير في الاداء الوظيفي وتغيير في نتائج  
العمل النهائية ، استلزم كل ذلك مرة أخرى  
توفير شروط أخرى ، بالإضافة الى الاشتراطات  
السابقة ، هي :

\* وجود الفرصة لطريق المتدورات المطورة  
أو الجديدة في مكان العمل .

\* مزاولة مهنية أمينة ( متابعة التدريب ، أو التدريب  
في موقع العمل ) من متخصص ماهر في التدريب العلاجي  
لإصلاح العادات وأنماط السلوك غير المرغوبة .

\* المثل الذي تضربه القيادات في موقع العمل متوافق  
مع التغيير المطلوب .

\* توجيه ومراجعة دورية من الرئاسة في اتجاه  
متوافق مع التغيير المطلوب .

\* تقييم للاداء بمعايير مبنية على أساس ما تمت  
ممارسته في المرحلة التدريبية أو التعليمية ، مرتبط  
بنظام للحوافز يكافئ التصرفات التي يتم اكتسابها في  
مرحلة التعليم .

\* اتجاهات ايجابية من العاملين ومن الجماعات  
غير الرسمية في مكان العمل وخارجه متمثلة مع التغيير  
المطلوب .

« فاما الزبد فيذهب جفاء وأما ما ينفع  
الاناس فيمكث في الارض ، كذلك يضرب الله  
الامثال . »

## نظرة الى محيطنا المحلي :

على ضوء هذا ، فاذا كان لنا أن نحمل نشاط  
التنمية الادارية في جمهورية مصر العربية  
من خيبة أمل شبه محققة بعد سنوات من الجهد  
لم تظهر له أى نتائج ذات بال حتى في تقدير  
أشد الناس تحمسا له ، أصبح من مسئولية  
القائمين به الحريصين عليه الحافظين للأمانة  
من قادة اداريين ، ومديرى تدريب ، ورؤساء  
وحدات تدريب ، ومربين ، ان يواجهوا انفسهم  
في مواجهة اجابات أمينة قدر استطاعتهم على  
الاسئلة الآتية ، في بداية كل مخطط يستهدف  
التنمية الادارية ( جدول رقم ٢ ) :

\* مستوى تعلم وذكاء ودرجة اهتمام ونوعية دوافع  
اتجاهات المرشحين للتنمية الادارية .

\* المادة التدريبية أو التعليمية المتاحة ودرجة  
واقعيته وجدتها ومناسبتها والحد الأدنى اللازم منها .

\* مهارة القائمين على التنمية الادارية وتجربتهم  
في ممارسة النشاط التربوي ودرجة التزامه بمتابعة  
التطبيق في موقع العمل .

\* الانساب التربوية المستخدمة ودرجة كفايتها  
ومناسبتها .

\* اتجاهات القيادات الادارية في مكان العمل  
والسياسات التي تنتهجها والمثل الذي تضربه ودرجة  
تدعيمها لجهود التنمية الادارية ومتابعتها له .

\* الظروف الحضارية والمعتقدات الاجتماعية ودرجة  
تمثيلها مع التنمية المطلوبة ، ومعايير السلوك في  
الجماعات غير الرسمية في مكان العمل والبيئة  
المحيطة .

المراجع : هي نفس المراجع الواردة في المقالات السابقة المشار اليها في صدر هذا المقال .



جدول رقم ١  
الشروط اللازمة لإحداث تغيير عن طريق التنمية الإدارية

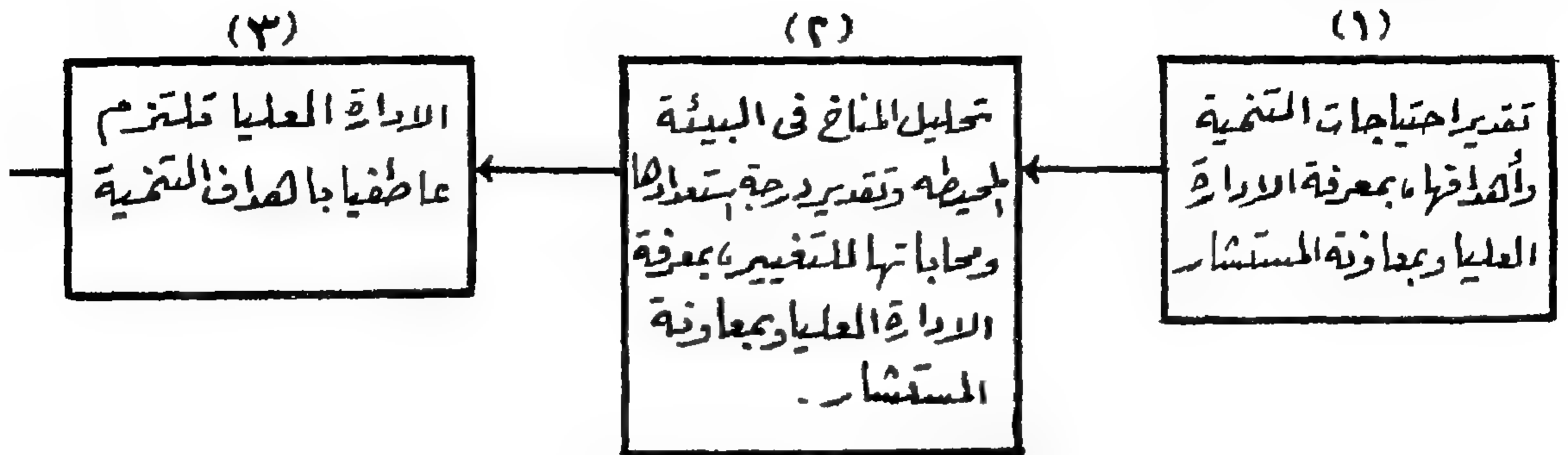
شروط التنمية	أهداف التنمية				
	( أ )	( ب )	( ج )	( د )	( هـ )
سمات المشركين	تغيير في المعلومات	تغيير في الاتجاهات	تغيير في القدرات	تغيير في الأداء الوظيفي	تغيير في نتائج العمل النهائية
سمات المشركين	يضاف إلى الشروط أ	يضاف إلى الشروط أ	يضاف إلى الشروط أ وب	يضاف إلى الشروط أ وب وب ج	يضاف إلى الشروط أ وب وب ج
قدركاف من الذكاء . قدركاف من الاهتمام والدوافع	مرونة اتجاهات الجارى تنميتهم . تقبل روح المادة الجارى تسلمها	عدم وجود تناقضات أو صراعات داخلية في العادات أو الصفات الشخصية	وجود الفرصة لتطبيق القدرات المكتسبة في مكان العمل	تغيير في نتائج العمل النهائية	يضاف إلى الشروط أ وب وب ج
الأساليب المباشرة من التعليم المبرمج أو المحاضرات ، أو الأفلام ، أو القراءات ، وما أشبهه ، مهارة في التدريس	مناقشة التطبيق في موقع العمل والفوائد الشخصية من التطبيق	ممارسة القدرات المرغوبة التدريب العلاجي لإصلاح العادات وأنماط السلوك الغير مرغوبة	وجود الفرصة لتطبيق القدرات المكتسبة في مكان العمل	تغيير في نتائج العمل النهائية	يضاف إلى الشروط أ وب وب ج
سلوك إيجابي أو محايد نحو التنمية	اتجاهات الرئاسات والمثل الذي تضربه متوافق مع التغيير المرغوب	التوجيه والمراجعة الدورية من الرئاسة في اتجاه متوافق مع التغيير المطلوب	تقييم الأداء بمعايير معينة على ما تمت ممارسته في مرحلة التعليم .	تغيير في نتائج العمل النهائية	يضاف إلى الشروط أ وب وب ج
الأهداف وفلسفات الإدارة العليا وسياساتها متمشية مع المرحلة التعليمية	الظروف الحضارية والمعتقدات الاجتماعية متمشية مع الاتجاهات المرغوبة	فلسفة وممارسات وسوابق المديرين من واضعى السياسات متمشية مع التغيير المطلوب في أداء الإدارة	الاهتمام والتدعيم النشط للتنمية من جانب الإدارة . نظام الحوافز مصمم ليكافئ التصرفات التي يتم اكتسابها في مرحلة التعليم .	تغيير في نتائج العمل النهائية	يضاف إلى الشروط أ وب وب ج
			معايير وقواعد السلوك في الجماعات غير الرسمية متمشية مع التغيير المطلوب	تغيير في نتائج العمل النهائية	يضاف إلى الشروط أ وب وب ج



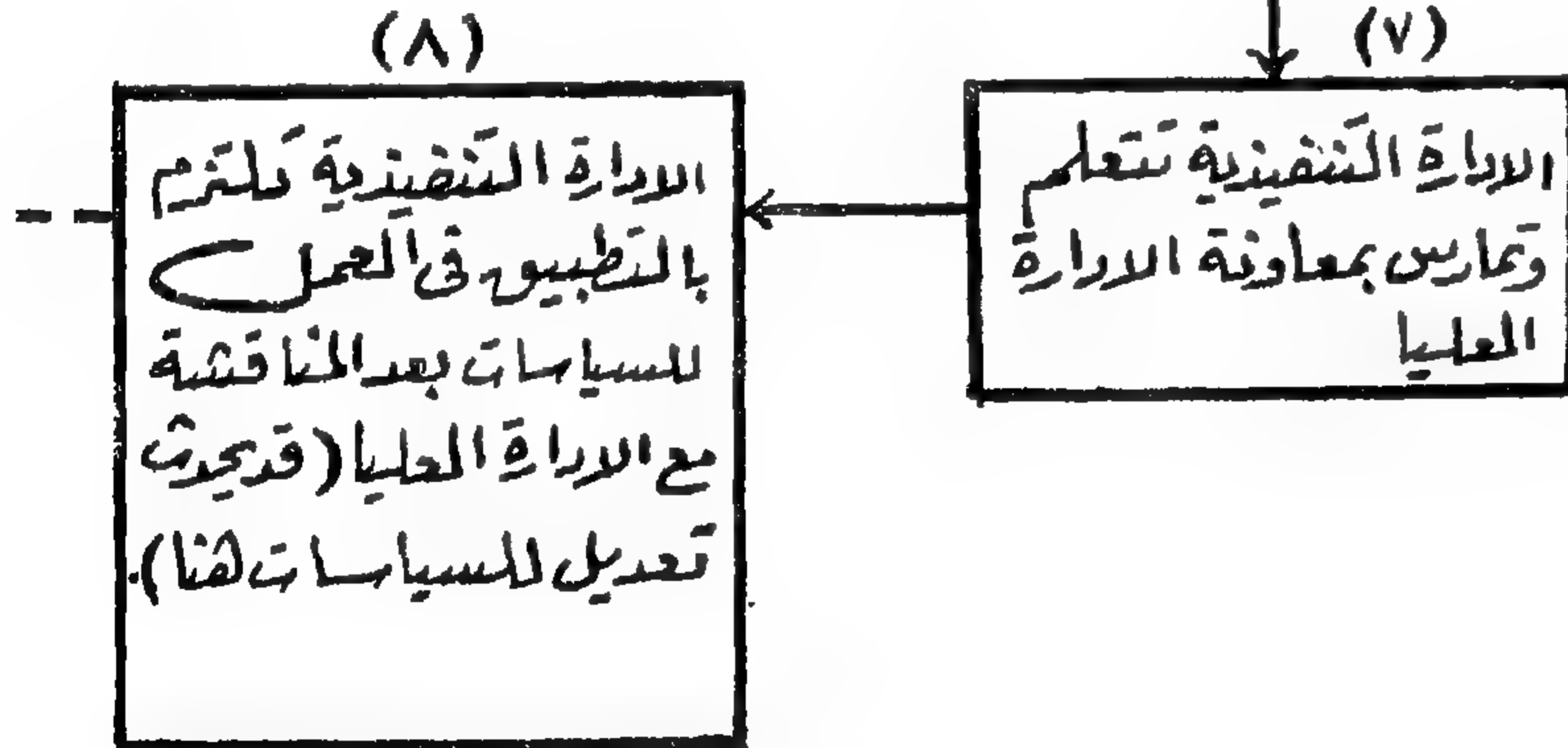


# جدول رقم

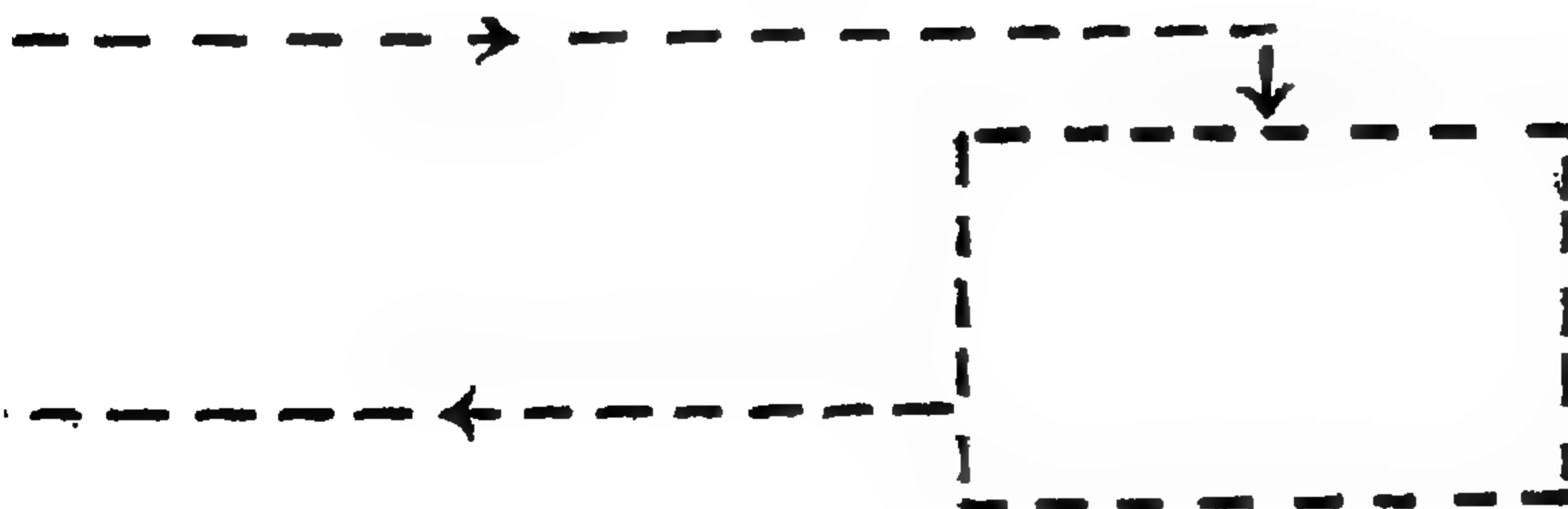
## أ - الإدارة العليا :

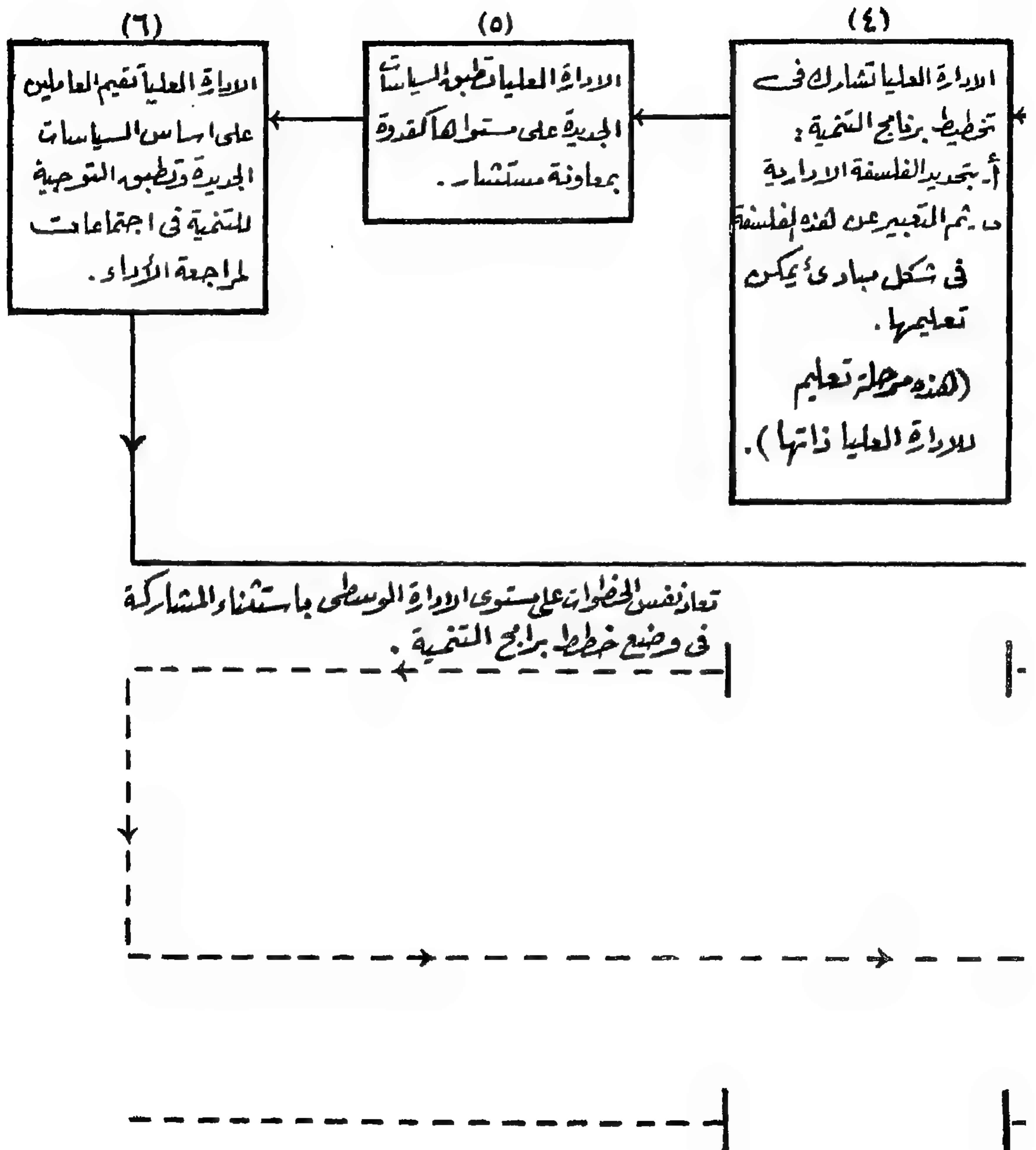


## ب - الإدارة التنفيذية :



## ج - الإدارة الاشرافية :









# الانحراف الإداري

## أسبابه وطرفه علاجه

لا شك في أن موضوع « الانحراف الإداري » من أهم الموضوعات الجديرة بالاهتمام حيث أن البحث فيه يتطرق إلى أخطر عيوب الأجهزة الإدارية وأكثرها حساسية وأشدّها أثراً في حياة المجتمع . وتبدو خطورة هذا الموضوع في أنه يمس السلطة التنفيذية في الصميم ويجعل الثقة التي وضعها الشعب في أدواته الحكومية تتأرجح في كفتي الميزان لأن المصلحة أو الهيئة التي يحوم حول موظفيها وإدارتها التنفيذية الشبهات تفقد من هيبتها وسلطانها الشيء الكثير ، وتنعدم الثقة الموضوع في هذه الإدارة مهما قدمت من خدمات أو نشاطات .

عن هذا الموضوع يحددنا الكاتب مع شرح واف لطبيعة الانحراف الإداري وأسبابه وكيفية معالجة هذا الانحراف عن طريق اصلاح المجتمع وتنمية القيم الخلقية وتعميق الايمان لدى كل فرد . ثم يناقش الكاتب بعد ذلك طرق الرقابة الكفيلة بمنع أي انحراف والقضاء على أسبابه .

### أولاً : مقدمة :

ان الموظفين هم عصب الدولة وأداتها المنفذة ودعامتها القوية ، وهم الذين يبعثون الحياة فيها وعليهم يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها وتنفيذ سياساتها . فيجب العناية بانتقاء الموظفين بحيث تضمن تزويد الأجهزة الإدارية بأقدر العناصر وأشدّها ذكاء وأقواها خلقاً وأكثرها تمسكاً بالقيم الأخلاقية والمثل العليا ليظل الجهاز الإداري صافياً نقياً من كل لوثة تجلب له العار وتضمه بالانحراف . وما الأجهزة الإدارية إلا أشبه ما تكون بآلة دقيقة فان لم نحسن انتقاء هذه الآلة والإشراف عليها في أثناء العمل ، وتجديد قطعها من حين لآخر تعطل عملها وعجزت عن أداء وظيفتها .

ان البحث في موضوع الانحراف الإداري هو نقطة الانطلاق في تطوير الأجهزة الإدارية نحو الأفضل وإعلان الثورة الحقيقية على الأساليب المتلوية والطرق الفاسدة التي تمكن المنحرفين من الإمعان في انحرافهم وتشجيع الأشخاص الذين يقفون في مفترق الطرق بين الحق والباطل وبين الفضيلة والرذيلة على ولوج طريق الانحراف .

أننا الآن في مرحلة كفاحنا الشديد من أجل البقاء واستعادة حقوقنا كاملة ، والاحتفاظ بكرامتنا ، وفي مرحلة الانطلاق من رواسب الماضي لا نزال نواجه تحديات قوية تفرض علينا تجديد جميع طاقتنا المادية والبشرية لتحقيق أهدافنا القومية وتطوير أساليبنا الإدارية لنتمكن من مواجهة التحديات بعزم وتصميم ومواكبة الركب الإداري المتطور نحو الأفضل ، فننقل مجتمعاتنا من بيئات كادت تفقد الثقة بأجهزتها الإدارية إلى بيئات أخرى نقية تؤمن بهذه الأجهزة ، وتثق بأمانتها في أداء التبعات الملقاة على عاتقها ، وفي

ميخائيل جميعان

مدير معهد الإدارة العامة  
بالاردن



مقدرتها على أداء رسالاتها وتحقيق الاهداف التي التزمت بها .

### ثانيا : طبيعة الانحراف الادارى

الانحراف الادارى ظاهرة مزعجة من ظواهر السلوك الانسانى التى اقلقت المجتمعات البشرية والحكومات منذ اقدم العصور ، ولا تزال تقلقها وقد فشلت الجهود الكبيرة والمحاولات المستمرة التى بذلت أما للقضاء على هذه الآفة أو الحد من أذاها وخطرها على المجتمع وعلى الصالح العام بسبب قصر المكافحة على توقيع العقوبات القاسية على المنحرفين دون البحث فى أسباب الانحراف وطرق علاجه .

أما الانحراف فمعناه امالة الشيء عن طريقه السوى أو وجهه الصحيح وصرفه عن جادة الصواب ، لهذا تعتبر كلمة الانحراف ألطف معنى وأحسن وقعا فى الاذن من كلمة ( الفساد ) التى هى ترجمة للكلمة الانجليزية ( Corruption ) هذا فضلا عن أن كلمة ( الانحراف ) تحمل بين طياتها معنى امكانية تصحيح وضع المنحرف ، واعادته الى حظيرة المجتمع الصالح النقى وانقاذه من لوثة العار ، أما كلمة الفساد فانها لاتوحى بهذا المعنى ولا تنطوى على معنى امكانية تصحيح وضع المنحرف واصلاحه ، وكلمة ( الانحراف ) هى مصدر لفعل ( حرف ) وعبرة ( حرف الشيء عن وجهه ) تعنى صرفه وامالته . وعبرة ( مال لعياله ) تعنى كسب من هنا وهنا ، وقد يكون الكسب بطرق غير مشروعة ، والانحراف الادارى لا يخرج عن كونه جريمة ادارية يعاقب عليها المجرم تأديبا . والجريمة التأديبية ، كما عرفتھا المحكمة العليا فى بلادنا فى حكمها الصادر فى الطعن رقم ١٥٩ بتاريخ ١٩٥٥/١١/٥ ، هى اخلال بواجبات وظيفته ايجابا أو سلبا واثبانه عملا من الاعمال المحرمة عليه ، فكل موظف يخالف الواجبات التى تنص عليها القوانين أو القواعد التنظيمية العامة أو أوامر الرؤساء فى حدود القانون أو يخرج على مقتضى الواجب فى أعمال وظيفته أو يقتصر فى

تأديتها بما تتطلبه من حيطة ودقة وأمانة أو يخل بالثقة المشروعة فى هذه الوظيفة التى يقوم بها بنفسه اذا كان ذلك منوطا به ، وأن يؤديها بدقة وأمانة ، انما يرتكب ذنبا اداريا يسوغ تأديته فتتجه ارادة الادارة الى توقيع جزاء عليه بحسب الاشكال ، والاضاع المرسومة قانونا فى حدود النصاب المقرر ، لهذا فان الخروج على واجبات الوظيفة والوامر التى تصدر اليه من الرؤساء فى حدود القانون انما هو الانحراف بعينه ، ويتفاوت هذا الانحراف شدة وقوة بتفاوت اذاه واثره فى الصالح العام .

### ثالثا : جرائم الانحراف الادارى

عندما يرتكب الموظف العام ذنبا فى أثناء ممارسته مهام وظيفته أو بسبب ممارسته واجباتها ، أو عندما يقع فى أخطاء تتعلق بالوظيفة ، أو يقوم بعمل يمس شرف الوظيفة وحسن سمعتها ، فانه يكون فى الواقع قد انحرف عن السلوك السوى الذى تستلزمه واجبات وظيفته ، ويستحق العقاب فى هذه الحالة . وفيما يلى بعض صور الانحراف الادارى .

١ - قد يحدث أحيانا أن الموظف يرتكب ذنبا تأديبيا وجريمة جنائية فى نفس الوقت . فاذا اتضح أن الخطأ لا يستلزم توقيع احدى العقوبات المنصوص عليها فى قانون العقوبات فحسب ، وانما يتجاوزه الى توقيع عقوبة تأديبية أيضا كاجراء ادارى صحيح ، فالعقوبة التى توقع عليه بموجب قانون العقوبات تكون بسبب ارتكابه جريمة ضد المجتمع ، والعقوبة التى توقع عليه بموجب قوانين الخدمة المدنية وأنظمتها تكون بسبب اخلاله بواجبات وظيفته ، فاذا كانت الجريمة التى ارتكبها الموظف جنائية أو جنحة مخلة بالشرف ، فلا توقع عليه العقوبة التى يستحقها عن الجنائية بموجب قانون العقوبات فحسب ، بل توقع عليه أيضا عقوبة أخرى بموجب قوانين الخدمة المدنية وأنظمتها تتضمن عزله من الوظيفة بقوة القانون حتى ولو لم تكن هنالك صلة بين

الجريمة التي ارتكبها وبين واجبات الوظيفة التي يمارسها .

والحكمة في ذلك هي أن المشرع يرى أنه لا يجوز الاكتفاء في بعض المخالفات بمحاسبة الموظف تأديبيا لأنها في نظره جرائم بعيدة الأثر من حيث أن أذاها لا يقتصر على المساس بواجبات الوظيفة العامة وإنما يمس نظام المجتمع العام كله .

ومن الأسباب المبررة لتشديد العقوبة على الموظف العام في بعض الدول ما يلي :

١ - الموظف العام يمارس جزءا من السلطة العامة وإن هذه السلطة تضعه في مركز أسمى من مركز المواطن العادي ، وتبعاً لذلك يخشى أن ينحرف الموظف العام في استعمال سلطاته ، ولهذا وجب أن تؤمن الإدارة والمجتمع بأسره من هذا الانحراف بفرض عقوبة زاجرة وقاسية على الجرائم التي قد يرتكبها الموظف العام .

٢ - قد لا يرتكب الموظف جنائية أو جنحة مخلّة بالشرف ولكن الجهات الإدارية قد تقدر أن الجريمة الجنائية التي ارتكبها الموظف تنطوي على ذنب تأديبي تختص هي وحدها دون غيرها بمحاسبة الموظف عليها ، حتى ولو صدر حكم ببراءته كانتمائه إلى حزب سياسي أو تشييعه لحزب سياسي أو قيامه بنشاط حزبي .

٣ - هنالك حالات تعد انحرفا إداريا ، ولكن هذا الانحراف لا يعتبر جريمة في مفهوم قانون العقوبات كما لا يعتبر ذنبا تأديبيا يعاقب عليه بموجب قوانين الخدمة المدنية وأنظمتها . ومع ذلك يرى المشرع أن مثل هذا السلوك يعتبر انحرفا حتى لو لم يتطابق في طبيعته مع الذنب التأديبي لوجود شبه شديد بينهما ، ولهذا يستوجب مواجهة رادعة باتخاذ اجراء ما ، ومن أمثلة ذلك عدم كفاية الموظف وعدم إخلاصه في العمل أو عدم إنتاجيته . وفي هذه الحالات قد تتخذ الإدارة بعض الإجراءات الرادعة التي قد

تتفاوت شدة بين العزل من الوظيفة أو النقل إلى وظيفة أدنى درجة أو الحرمان من الترفيع أو توقيف الزيادة السنوية . يقول الدكتور محمد عصفور أن الجريمة التأديبية لا تتحقق بالخروج صراحة على التزام مقرر في القوانين ، وإنما تتحقق أيضا بالخروج على مقتضى الواجب في أعمال الوظيفة أو الإخلال بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة ، غير أن عدم التحديد في شأن التزامات الموظف العام لا يعنى إمكان محاسبة الموظف تأديبيا عن أى تصرف غير مشروع . ولهذا أوجبت المحكمة الإدارية العليا في جمهورية مصر العربية أن يكون هنالك مأخذ في سلوك الموظف أو إخلال بواجب الوظيفة فقالت « إذا انعدم المأخذ على السلوك الإداري للموظف ، ولم يقع منه أى إخلال بواجبات وظيفته أو خروج على مقتضياتها ، وللمحكمة تقدير ذلك في حدود رقابتها القانونية - فلا يكون ثمة ذنب إداري ، وبالتالي لا محل لجزاء تأديبي لفقدان القرار في هذه الحالة لركن من أركانه وهو ركن السبب » .

ومن أمثلة الجرائم التي تعتبر انحرفا في سلوك الموظف ما يلي :

٤ - إخلال الموظف بوعده قطعه على نفسه في أن يقوم بعمل معين في وقت كان المفروض أن يكون اجازة رسمية . ومما قالته المحكمة في هذا الصدد : ان نكوص الموظف عن الوفاء بالعهد مظهر واضح من مظاهر الاستخفاف بالواجب وعدم الحرص على التعاون مع الإدارة .

٥ - ارتكاب فعل مناقض للخلق ولو خارج نطاق العمل . ومما قالته المحكمة في هذا الصدد ان سلوك الموظف وسمعته خارج عمله ، وأن كان ينعكس عليه في عمله الوظيفي ويؤثر على الجهاز الإداري جميعه ، إلا أنه يجب التفرقة عند توقيع الجزاء الإداري بين ما يأتيه عن عمله أو لسببه وبين ما يأتيه خارجا عنه مراعياف ذلك بطبيعة الحال نوع الوظيفة التي يؤديها ومدى خطورة انعكاس سلوكه على عمله الوظيفي .



٦ - وهناك جرائم لا يرتكبها سوى الموظف العام . فاذا ارتكب بعض هذه الجرائم بعض الناس العاديين ، فان ما يقع منه لا يعتبر جريمة بالوصف الذى يرتكبها به الموظف العام ، وانما قد يعتبر جريمة أخرى حسب تقدير المشرع ومن أمثلة هذه الجرائم كما يعددها الدكتور محمد عصفور ما يلى :

( ا ) ، الرشوة - وهى جنائية تقوم على فكرة الاتجار بالوظيفة .

(ب) الاتجار بالنفوذ - ويعامل المشرع الاتجار بالنفوذ معاملة الرشوة والاتجار بالنفوذ هو السعى لدى السلطات العامة لتحقيق منافع أو الوصول الى غايات لا تقع فى دائرة أعمال وظيفة الساعين .

(ج) ادخال الموظف العام فى ذمته بآية كيفية كانت نقودا للحكومة أو التسهيل لغيره ارتكاب جريمة من هذا القبيل .

( د ) الغدر أى الحصول على ربح على حساب الحكومة وهو ما يسمى بالانجليزية ( Concussion )

(هـ) - فرض المغارم - أى الجرائم المتعلقة باستخدام العمال فى أعمال الحكومة وما يقع من تلاعب فى صرف مرتباتهم .

( و ) التدخل فى الأعمال التجارية المتعلقة بالحكومة والربح من وراء الوظيفة أو الاتجار على حساب الوظيفة .

( ز ) اعانة شخص على عدم الوفاء بما تعهد بتوريده للحكومة أو للقوات المسلحة .

(ح) ومن الجرائم ما يراعى فى ارتكابها الصفة العامة ، سواء أكانت بالنسبة للموظف بمعناه المتعارف أم القائم بالخدمة العامة كالاستقالة الاجتماعية والتحريض عليها .

(ط) جرائم تعالجها تشريعات خاصة أهمها الكسب غير المشروع كاستغلال الموظف أعمال وظيفته وظروفها أو نفوذه أو مركزه . والفرق بين قانون العقوبات وقانون الكسب غير المشروع هو أن الاول يعاقب كل مرتكب جريمة ، فى حين أنه لا يلزم أى شخص أن يبين مصدر المال الذى أثرى منه .

فى حين يقوم القانون الثانى على أساس فكرة الاشتباه أو التشكيك ، وان الاتهام لا يركن اثباته الى قاعدة من قواعد القانون ، فعلى خلاف المبدأ الاساسى فى الاثبات ، وهو أن الاصل فى الناس البراءة والدليل على الادانة هو واجب النيابة .

(ى) وهناك جرائم خاصة بطوائف معينة من الموظفين ، ولا يتصور وقوعها من غيرهم وهى جرائم خاصة بسلطات القضاء والسلطات الادارية . ومن امثلتها :

١ - امتناع القاضى - بناء على التوسط لديه لصالح الخصوم أو اضرارا به - عن الحكم أو صدور حكم منه بغير الحق ، وامتناع القاضى عن الحكم فى غير الحالة السابقة .

٢ - كثير من الجرائم التى تتصل بعمل طوائف مختلفة من الموظفين ومنها :

( ١ ) وقف الموظف العام تنفيذ أوامر الحكومة أو أحكام القوانين أو اللوائح أو تأخير تحصيل الاموال والرسوم المقررة أو تعطيل تنفيذ الاحكام القضائية أو الاوامر الصادرة من جهة الاختصاص .

(ب) الجرائم المتعلقة بالصيارف ومن فى حكمهم وهى اما جنبايات أو جنح ومن قبيل الجنح تحصيل الموظف العام زيادة على المستحق من الغرامات أو الاموال أو العشور أو الموائد أو غيرها .

(ج) تسخير الموظف سلطة الوظيفة للانتفاع من الاشغال المحالة عليه أو لشراء ملك قهرا عن

صاحبه ، أو فرض السخرة على بعض الأشخاص أو استخدام العمال في غير الاعمال المخصصة لهم أو التدخل في الاعمال التجارية المتعلقة بالحكومة أو الربح من وراء الوظيفة أو الاتجار على حسابها .

(د) وهناك جرائم أخرى تصور المشرع ان يرتكبها الأشخاص العاديون والموظفون العامون، غير انه اذا ارتكبها موظف عام أو كان شريكا في ارتكابها عوقب عقابا أشد حيث تتغير طبيعة الجرائم وتنقلب من جنحة الى جنائية ومن أمثلة ذلك :

١ - اختلاس الاموال الاميرية ، وقد قرر الشراح أن هذه الجريمة هي صورة من صور خيانة الامانة وانما الذي يميزها انها لا تقع الا من موظف عام أو من في حكمه .

٢ - التزوير المادى الذى يقع في محرر رسمى من موظف عام في أثناء تأدية وظيفته واستعمال المحررات المزورة .

ومن الواضح أن بعض هذه الجرائم لا ينظر فيها الى صفة الموظف العام فحسب ، وانما ينظر فيها الى ارتباطها بعمل الموظف أو اختصاصه ولهذا السبب يثدد عليها العقاب لان الموظف قد ارتكبها أثناء ممارسة وظيفته .

ولما كانت جرائم الانحراف الادارى متعددة الصور وهى شديدة الخطورة على المجتمع فيجب العمل على وضع القواعد والتدابير الكفيلة بالحد منها ، وبما أن الموظفين العموميين هم مستودع السلطة العامة وهم يطلعون بحكم وظائفهم على أسرار الناس ويتحكمون في مصائرهم فان الدول النابهة تحرص على الا يعين في الوظائف العامة الا من كان على جانب رفيع من الاخلاق الحسنة .

#### رابعا - أسباب الانحراف الادارى

الانحراف الادارى جريمة، كما أوضحنا ،

والجريمة مرض اجتماعى خطير تمتد جذوره الى مختلف نواحي المجتمع حتى أن بعضهم شبهه بالسرطان الذى يصيب الانسان ويغرس جذوره في مختلف نواحي الجسم .

ولمعرفة الاسباب الحافزة على الاجرام والعود لها يجب أن ينظر الى الانسان من نواح ثلاث ، كما يقول الدكتور عبد الجبار عريم في كتابه علم الاجرام .

١ - الناحية البيولوجية والفيزيولوجية التى يتلقاها الفرد عن طريق الوراثة حسب قوانينها .

٢ - والناحية الثانية ، هى الناحية الاجتماعية ، أى تأثير البيئة الاجتماعية بجميع عناصرها الطبيعية كانت أم صناعية على هذه الاستعدادات والخصائص الفيزيولوجية والبيولوجية فى الانسان .

٣ - والناحية الثالثة ، هى الناحية المركبة، أى الناحية التى تنتج عن تفاعل هاتين الطائفتين من العوامل ، وهى العوامل الوراثية التى تبخص الناحية الفيزيولوجية للانسان ، والناحية البيئية التى تحيط فيه ، فخصيصة الانسان بكافة عناصرها المختلفة هى حصيلة التفاعل بين هذه العوامل منذ الميلاد حتى وفاة الانسان . فتفاعل هذه العوامل يستمر ما دام الانسان حيا وينتهى هذا التفاعل بانتهاء حياة الانسان .

وعلى ذلك فان تعدد العوامل واختلاف طبيعتها ودرجة تأثيرها على تكوين شخصية الانسان ، ثم استمرار تفاعلها يجعل تفسير سلوك الانسان ضمن اطار نظرية واحدة امرا مستحيلا قبوله من الناحية العلمية .

والنظريات التى حاولت تفسير السلوك الاجرامى بعامل واحد أو بعاملين كالنظرية الاقتصادية أو النظرية البيولوجية فشلت في تفسير جميع أنواع السلوك الاجرامى ، لان



النظرية اذا كانت قادرة على تفسير بعض الانواع من السلوك الاجرامى فانها لا تستطيع ان تفسر الانواع الاخرى .

ومن ذلك النظرية الاقتصادية التى نادى بها الاشتراكيون والتى اعتبرت العوامل الاقتصادية وعلى رأسها الفقر وما يستتبعه هى السبب الوحيد والرئيسى فى تفسير السلوك الاجرامى ، غير أن دراسات الاستاذ الأمريكى سذرلاند ( Southerland ) عالم الاجرام الشهير قد أثبت بالاحصائيات أن الاجرام منتشرة فى الطبقات العليا ، وخاصة بين رجال الشركات والاعمال وموظفى الدرجات العليا ، وبذلك خرج بنظرية جديده تناقض الرأى التقليدى السائد فى الأذهان ، وهو أن العوامل الاقتصادية هى العامل الوحيد فى تكوين السلوك الاجرامى وبهذا فقد برهن على خطأ النظرية التى تحصر أسباب الاجرام فى الفقر ، إذ أن الاجرام منتشرة أيضا فى الطبقات ذات المال والثروة والنفوذ .

لقد كان سذرلاند أول من لفت الانتظار الى مرتكبى الجرائم الخاصة أى الجرائم التى يرتكبها أشخاص ينتمون الى طبقة اقتصادية معينة ويشغلون مراكز اجتماعية لها مكانة مستغلين هذه المراكز فى ارتكاب جرائمهم ، وفى تكرار ارتكابها نظرا لعجز القانون عن ملاحقتهم لما يتمتعون به من مكانة ولضعف الرقابة عليهم . ويرجع سذرلاند سبب تفشى هذا النوع من الجرائم الى سوء التنظيم الاجتماعى وعدم تفقد العمل وفنيته مما يجعل من المتعذر الوقوف على حقيقته وبالتالي صعوبة اكتشاف الجريمة .

واذا كانت ظاهرة تفشى هذا النوع من الجرائم تعتبر سمة من سمات المجتمعات الرأسمالية الا أن تغير النظم الاجتماعية وما يستتبعه من تغير فى نظم العمل وتضارب الاختصاصات وعدم الاستقرار وضعف الرقابة ، كل ذلك يؤدى الى ظهور هذا النمط من الجرائم فى المجتمعات ذات الاقتصاد الموجه ، مثل جرائم الرشوة واستغلال

النفوذ والتلاعب فى الاسعار فى سوق الاوراق المالية ، وتهريب النقد والتهرب من الضرائب . ويفسر سذرلاند هذا النوع من الجرائم بنظريته المشهورة نظرية الارتباط ( Differential Association ) التى يفسر بها سائر أنواع السلوك الاجرامى والتى تتلخص فى انه توجد جماعة وأنماط وتقاليد يتعلمها الشخص ، ويحاول أن يرسم حياته على أساسها ولذلك فإن رجل الاعمال الذى يجد أن زملاءه ورؤسائه يقدمون على هذه الجرائم يسهل عليه تعلم الوسائل التى تمكنه من ارتكابها وتحبب لديه - بما تعلمه من مخالطتهم - مثل هذا السلوك حتى لو كان قد نشأ تنشئة اجتماعية سليمة .

ومن أجل ذلك نبذ العلماء نظرية العامل الواحد كالنظرية الاقتصادية أو البايولوجية أو التقنية ، لان السلوك الاجرامى فى الواقع معقد الى درجة كبيرة ولا يمكن أن يعزى سببه الى عامل واحد لان طبيعته لا تقبل هذا التعليل أو الاسناد لعامل واحد أو لسبب واحد ، لانه فى حقيقته مزيج مركب من عدة عناصر مختلفة متفاعلة مع بعضها تفاعلا متقابلا معتمدا بعضها على بعض ، والجريمة ظاهرة من الظواهر الاجتماعية وتفسرها وتعليلها تعليلا صحيحا يعود الى بحث كل العوامل الاجتماعية والفردية مجتمعة ، ذلك لان الجريمة فى طبيعتها وصورها المختلفة ما هى الا نتاج تفاعل الفرد مع النظم الاجتماعية التى يعيش فيها .

#### خامسا : معالجة الانحراف الادارى

( ١ ) اصلاح المجتمع :

نكرت أن الانحراف الادارى جريمة يمتد أذاها الى المجتمع ولا يقتصر أثرها على الاخلال بواجبات الوظيفة دون أن يؤثر تأثيرا مباشرا قويا فى المجتمع أو تصيب الاثنين معا فى آن واحد ، والجريمة مرض اجتماعى لازم الانسان منذ أقدم عصور التاريخ ، وعلاج الجريمة مشكلة من أدق مشاكل المجتمع الانسانى وأعقدها وقد شغلت

عقول المفكرين وجهود الباحثين منذ فجر المدنية حتى عصرنا الحاضر ، غير أن أساليب الاقدمين في معالجة الجريمة كانت تقوم على الارهاب والتعذيب حتى بلغت حدا تقشعر من هولته الابدان ، ومع ذلك لم تنجح أساليبهم في استئصال الجريمة أو الاقلال من أذاها ، ولا يزال الاجرام الى وقتنا الحاضر ظاهرة بارزة في حياة المجتمع الانساني تقض مضجعه وتقلق راحته ، ويذكر محمد فتحى فى كتابه علم النفس الجنائى أن العامل الاقوى لفشل المجتمع فى حل هذه المعضلة يرجع الى جهل المجتمع بنفسية المجرم وعدم فهم طبيعته وظروفه الفردية والاجتماعية فهما سليما صحيحا . فالمجتمع ينظر الى ظواهر الاجرام باعتبارها شرا متأصلا فى الطبيعة البشرية لا مناص منه ولا مفر الا عن طريق العقاب أو الزجر والتمثيل بالجنائى ليكون عبرة لسواه وهذا علاج وقتى وأثره مقصور على تسكين أعراض الداء وحجبها عن الظهور الى حين .

ولكن تقدم البحوث النفسية واتساع نطاق الدراسات الاجتماعية فى الجيل الحاضر سيكون لهما شأن يذكر فى فهم الطبيعة البشرية على وجهها الصحيح واقتناعنا بأن الاجرام ما هو الا مرض يصيب الغريزة الاجتماعية لدى الفرد ، كالمرض الذى يصيب الجسم لاسباب طارئة وعوامل دخيلة سواء بسواء ، وكثيرا ما تكون هذه العوامل وليدة البيئة الاجتماعية التى نشأ فيها وترى فى أحضانها صغيرا ، فأضحى ضحيتها كبيرا ولا حول له ولا قوة على تجنبها .

فعلاج الاجرام يقوم على دراسة هذه العوامل من ناحية الفرد والمجتمع وايجاد العلاج الناجح للتخلص منها ولتفاديها بالوسائل النفسية والاجتماعية والتوفيق بين غريزتى الذات والاجتماع بالاساليب العلمية الحديثة .

(ب) الوقاية من انحراف العواطف والتربية البيتية والمدرسية :

لما كانت العواطف عبارة عن استعدادات نفسية مكتسبة تخضع فى تكوينها الى حد كبير للبيئة فانه تجب العناية بايجاد البيئة المناسبة لتكوين عواطف سامية عند الشخص فى دور طفولته ، وهو الدور الذى يتم فيه عادة نشوء العواطف لدى الانسان .

ويتوقف اعداد البيئة الصالحة فى الدرجة الاولى على الاب والام فى المنزل وعلى المدرس فى المدرسة . فعلى هؤلاء أن يكونوا قدوة طيبة وقادة صالحين للأطفال الذين يخالطونهم عن طريق السلوك الذى يتبعونه والسلوك الذى يقررون الطفل عليه باستعمال ما لهم من سلطة الثواب والعقاب والمدح والذم والرضى والسخط .

فمن واجب الام مثلا أن تبدي سخطها عندما يتلفظ طفلها عبارات نابية ، مع حرصها دوما على عدم استعمال مثل تلك الكلمات بنفسها ، وكذلك عليها ألا تقر طفلها على سلوكه ، اذا ما حاول خطف قطعة الحلوى من أيدي الآخرين .

ويذكر أكرم نشأت ابراهيم فى كتابه علم النفس الجنائى أن اشمئزاز الاب من سلوك شخص يسرق أو يعتدى ، يؤدى الى مشاركة طفله له فى هذا الاشمئزاز ويدفع الطفل بالتالى الى النفور من مثل ذلك السلوك المناهض للمجتمع لاصطباغه فى نظره بصبغة الكراهية والاحتقار ، واتصاف الاب بالامانة والمعدالة الفعلية فى سلوكه يجعل طفله أكثر ثباتا فى نفوره من السرقة والاعتداء والانحراف عن الطريق السوى وما مائلها من الافعال الموسومة بالخيانة أو الظلم لانسجام سلوك الاب مع موقفه من سلوك غيره .

أما المدرس فعليه أن يعمل ما فى وسعه لاستمالة تلميذه الطفل اليه ، وكسب احترامه وحبه ، وذلك بطيب معاملته وحسن تصرفه ، فان وفق فى ايجاد هذه اللفة ، أصبح الموضوع الذى يدرسه محببا للطفل فيستقبله بسرور



ويتعلمه بكل سرعة واتقان وتصبح المدرسة محببة لديه أيضا .

ومن أهم العوامل التي تساعد على انماء عاطفة اعتبار الذات لدى الصغار اتاحة فرص مناسبة لهم ليظهروا فيها مواهبهم ، وتشجيع الابتكار عندهم ، وتعويدهم الاعتماد على أنفسهم في حل المشاكل التي تجابههم ، وتقدير مجهوداتهم التي يبذلونها لانجاز أعمال مثمرة نافعة و اظهار الثقة بهم وتدريبهم على الكلام بدون خوف ، ان اتباع مثل هذه الاساليب التربوية القويمه يساعد المربين في المنزل والمدرسة على وقاية الطفل من العواطف المنحرفة وتزويده بذخيرة ثمينة من العواطف الصالحة كعاطفة حب الامانة والعفة وحب العلم وحب الوطن وحب العدل وحب الصدق وحب الاستقامة وكعاطفة كره الخيانة والرشوة والسرقة والاختلاس والكسب غير المشروع والاعتداء والبذاءة مع طاقة معتدلة رصينة من عاطفة اعتبار الذات . وهكذا يتعزز كيان المجتمع بعناصر قوية نافعة تعمل لاسعاده وتكافح الفساد والمفسدين والانحراف والمنحرفين .

ومن الواضح ان المستوى الاجتماعى والاقتصادى للفرد عامل يؤثر في التربية المنزلية والدراسة ، ذلك لان انتماء الفرد الى طبقة ما كثيرا ما يفتح امامه ابواب بعض المهن مثل التجارة او الاعمال الصناعية او ممارسة بعض المهن مثل الطب او المحاسبة او المحاماة او الهندسة ، وقد ظهر من كثير من الدراسات ان بعض المهن من الصعب ان يمارسها الذين يأتون من طبقات أخرى بسبب ضعف اتصالاتهم الاجتماعية أو انعدامها .

ويؤثر المستوى الاقتصادى للفرد في حياته الدراسية والمهنية أيضا . فمتابعة الدراسة وما تتطلبه من مصروفات قد تكون باهظة في بعض الاحيان الامر الذى يحول دون وصول أبناء الفقراء الى المستويات العليا من الدراسة والتخصص .

ويمكن القول ان العوامل الاسرية والاجتماعية والاقتصادية تلعب أحيانا دورا مساعدا للفرد في نموه الدراسى والمهنى ، فالعقبات التي تقف أمام الاطفال الآتين من أسر مستواها الاجتماعى والاقتصادى منخفض قد تؤدي بهم ظروفهم الى اختصار فترة الدراسة أو الى الالتحاق ببعض المهن الدنيا رغم امكاناتهم العقلية ، ومعنى هذا ان هذه العوامل تلعب دورا هاما بحيث ترفع من مستوى من يأتى من الطبقات العليا اقتصاديا ، وتخفض من مستوى من يأتى من الطبقات الدنيا ، ويمكن مواجهة مثل هذه الحالة بوسائل مختلفة منها مجانية التعليم وفتح الباب للناخبين للالتحاق بالجامعات وغير ذلك .

(ج) اثر التربية الدينية وتقويم الاخلاق ومقاومة الانحراف :

يقول عالم الدين الشيخ مصطفى الغلايينى - العلم علمان علم الدين وعلم الدنيا وكلاهما لازمان للانسان ليكون سعيدا في الدارين وقد حث الدين عليهما معا . فمن طلب أحدهما دون الآخر فقد قصر في الامر الذى تركه .

والدين يعلم الانسان الاستقامة ، وعدم الانحراف ، ويعلمه أن يكون أخا للانسان ليتعاون ويايه على شئون الحياة أو ما فيه الخير العام ويربيه على حب الفضيلة وعمل المصروف والتجاوز عن الذنب ، الى غير ذلك مما يجعل الناس يعيشون غيشة رغيدة وحياة هنيئة ، والدين الذى يرتضيه الانسان منذ الصغر خاليا من كل شائبة نائيا عن كل بدعة يجعله يشب وقد امتلأ قلبه حمية لوطنه وحباً لنفع الناس على اختلاف أجناسهم وأديانهم ولغاتهم لان من مبادئ الدين ان الناس كلهم اخوة وابناء أسرة واحدة .

#### ( د ) الرقابة :

رأينا أن للانحراف أسبابا كثيرة ، وأن هنالك علاقة وثيقة قائمة بين الانحراف والثقافة

المحدودة وبين الانحراف والخروج على التعاليم الدينية التى تدعو الى الفضيلة والتمسك بالقيم الاخلاقية العليا وبين الانحراف والوضع الاقتصادي السئ وبين الاجراءات العقابية الصارمة والانحراف ، وبين اختلاف النظم الاجتماعية والانحراف ، وبين المحيط الاجتماعى وأثر القربة المنزلية والمدرسية والانحراف، وبين التنظيم الحزبى والانحراف ، وان هنالك أيضا علاقة وثيقة قائمة بين أسباب أخرى كثيرة وردت هنا وهناك والانحراف .

ولهذا فان من واجب المصلحين الاداريين الكشف عن العيوب الادارية والفنية التى يتسرب من خلال ثغراتها المنحرفون ليمعنوا فى انحرافهم ويضروا بمصالح المجتمع ، ولا يتأتى الكشف عن العيوب الا عن طريق الرقابة الواعية التى تكشف عن مواطن الخلل والضعف فى الجهاز التنفيذى والكشف عن اساءة استعمال السلطة والاختلاس والتلاعب بالاموال العامة والكسب غير المشروع .

فالرقابة ضرورية لكى يشعر الناس أن هنالك حراسا على مصالحهم قوامين على حاجياتهم ويشرفون على الايدى التى تتناولها ويرقبون الوسائل التى تساعد على سيرها ويضربون على أيدي العابثين ويقتضون من المخالفين .

والرقابة ضرورية للتثبت من تنفيذ الخطط الاساسية والسياسة العامة للدولة وتكفل للجهاز الادارى المقدرة على أن يؤدي ما أنيط به من واجبات ومسؤوليات على أحسن وجه ممكن سواء أكان ذلك عن طريق التوجيه والارشاد والتنسيق والتعاون مع السلطات المسؤولة عن التنفيذ أم التثبت من تنفيذ القوانين والانظمة والاوامر والتعليمات والبلاغات الرسمية أم التأكد من أن القرارات التى تصدر كافية لتحقيق الغرض منها فتبحث عن أسباب القصور فى العمل وفى الانتاج وتكشف عن الاخطاء والمخالفات التى وقعت ، وتدرس أسبابها ،

وتبين الطرق التى تضمن تفادى وقوعها مرة أخرى وتسد ما يوجد من نقص أو خلل واصلاح ما يحتاج الى اصلاح وتوقيع العقوبة الصارمة على المخالفين ليكونوا عبرة لمن اعتبر .

والرقابة عنصر هام من عناصر الادارة ، وهى ضرورة للادارة الحازمة فى حياتنا البشرية مع ما يعتمدها من ضعف خلقى فى بعض الاحيان .

ولكى تكون الرقابة مجدية وفعالة وتؤتى اكلها يجب أن تكون مستمرة لانه لا فائدة ترجى من الرقابة اذا لم تكن متصلة ومطردة ، ويتولاها أشخاص أميون يباشرون عملهم الرقابى عن كثب ويدركون الصعاب التى تعترض رؤسائهم فيساهمون معهم فى تذليلها ، ويجب أن تكون الرقابة مباشرة وقريبة ، فلا تكفى رقابة المدير العام رقابة عامة ، بل يجب أن تكون الرقابة من كثب يباشرها أيضا رؤساء الاقسام ورؤساء الفروع ورؤساء الوحدات بالإضافة الى الاجهزة المختصة للرقابة والمنوط بها أمر الرقابة .

فالرقابة التى يقوم بها المديرون ورؤساء الاقسام ورؤساء الفروع ورؤساء الوحدات هى رقابة ذاتية يقوم بها المرفق المسؤول نفسه ، وهدف هذه الرقابة الاصيل هو التوجيه والارشاد وتصحيح ما يقع من اخطاء .

والاجهزة المختصة للرقابة تمارس الرقابة الخارجية باعتبارها هيئات مستقلة عن المرفق المسؤول عن التنفيذ ، وهدفها الاصيل هو التثبت من تنفيذ الخطط الاساسية والسياسة العامة للدولة وكشف مواطن الخلل والضعف وما يقع من مخالفات فى التنفيذ ، ويغلب على هذه الاجهزة طابع التعاون مع السلطات المختصة فى الاجهزة التنفيذية ، لكى تتمكن من الكشف عن مواطن الخلل والضعف ، وتقتصر ما تراه لازما للاصلاح ، وتكون بذلك أداة مهمة فى تبصير الرؤساء والمسؤولين بالامور السائدة على تحقيقها وبأماكن الضعف فيها ،



ولها أن تأخذ المسئء بما ارتكبه ، على ألا تتحول في النتيجة الى أداة للعقاب والارهاب الى حد يشيع الرهبة في نفس المتنفذين ولا تتمشى مع مقاييس العدالة .

ان من أهم الاسباب التي تشجع المنحرفين على الامعان في انحرافهم سواء بمخالفة القوانين والانظمة أم بارتكاب المخالفات والجرائم والتحاييل على القوانين والانظمة بالسرقة أو الاختلاس والتزوير أو الرشوة أو الكسب غير المشروع ، أو أي لون آخر من ألوان الانحراف التي أشرنا إليها في مقدمة هذا البحث ، هو عدم وجود أجهزة رقابية أو النقص في الأجهزة الرقابية التي يناط بها امر الرقابة أو ضعف الأجهزة الرقابية القائمة وعدم تعاونها بعضها مع بعض ومع المرفق نفسه على أحسن وجه ممكن .

والرقابة نوعان : رقابة مالية ورقابة ادارية، أما الرقابة المالية فيقصد بها التثبيت من صحة الحسابات وأوجه الاتفاق ، وان الاتفاق قد تم من اعتمادات كافية على موافقات سليمة صادرة وفق القوانين والانظمة النافذة ومن جهات مختصة دون حدوث تجاوز أو عجز أو سرقة أو اختلاس أو تزوير ، وأن النفقات مطابقة في مقدارها ونوعها للاعتمادات المخصصة لها ، مع التأكد من أن الإيرادات قد أودعت جميعها خزائن الدولة كاملة غير منقوصة .

ويقصد بالرقابة الادارية التثبيت من صحة الاجراءات الادارية ومن أن القرارات صادرة من مرجع مختص وفق القوانين والانظمة ومن انها تتمشى مع القوانين والانظمة والتعليمات والبلاغات نصا وروحا ، وقد روعى في صدورهما المصلحة العامة والهدف من التشريع الذي اعتمد عليه في التطبيق ، لهذا فان ادارة المشروعات الكبرى في عملية التطوير تحتاج الى ضمانات ضد الاسراف ، حتى ولو لم يكن ذلك الاسراف مصحوبا باستفادة شخصية ، لان

الاسراف في هذه الحالة يعد نوعا من أنواع الانحراف ، وهو اهدار لثروة الشعب التي هي وقود معركة التحرير . والاسراف يشمل التضخم في نفقات الانتاج التي لا مبرر لها ، كما يشمل عدم تقدير المسؤولية في دراسة المشروعات الجديدة والاهمال في التنفيذ دون الانتباه لسلامة العمل .

وقد تكون الرقابة مسبقة ، أي رقابة وقائية ، وقد تكون رقابة لاحقة أي رقابة اصلاحية .

فالرقابة المسبقة أو الوقائية هي الرقابة التي تسبق الصرف للتأكد من أن الصرف مطابق للقانون والنظام وانه في حدود الاعتمادات المقررة في الميزانية .

أما الرقابة اللاحقة أو الرقابة الاصلاحية فهي لتصحيح الأخطاء التي تقع والمخالفات التي ترتكب وتكون عن طريق تدقيق مستندات القبض ومستندات الصرف وتدقيق الحسابات الشهرية والحسابات السنوية الختامية وتدقيق الدفاتر واقفالها .

ويتولى المراقب المالي فحص المركز المالي للوزارات والدوائر في الدولة وتتناول هذه الرقابة الخزائن والمستودعات ويتولاها جهاز الرقابة أو التفتيش العام .

ان الوضع السليم يتطلب تقوية الرقابة الداخلية قبل الصرف ، ورفع مستوى القائمين بها ، ولهذا يجب تقوية الرقابة الداخلية والادارية ودعمها لتضع حدا لكثير من المخالفات والاطفاء وتسد الطريق أمام المرتشسين والمختلسين والمزورين والمنحرفين ، وهذه الرقابة من شأنها أن تؤدي الى القضاء على مشكلة تجاوز المخصصات وكثرة فتح الاعتمادات الاضافية وتنظيم الحسابات العامة باستكمال مسك الدفاتر الحسابية وانتظام القيود بطريقة واضحة صحيحة مما يعتبر حجر الزاوية في الرقابة المالية المثمرة .

ان الرقابة الصحيحة لا تنتهى بمجرد التحقق من سلامة عمليات التحصيل والتوريد والاضافة ، وان المصروفات صرفت في الاغراض التى خصصت من أجلها ، وان المستندات المؤيدة للصرف صحيحة ومطابقة للارقام المدرجة في الحسابات ، وان كل هذا قد تم وفقا للقوانين والانظمة وانما من حق الرقابة أن توجه النظر الى النص الموجود في تلك القوانين والانظمة وان تفحص القوانين والانظمة النافذة للتأكد من تطبيقها وكفايتها لضبط أساس الضرائب والرسوم والعوائد المختلفة ومخصصات الانتقال والسفر والعلاوات المختلفة والهبات والاعانات والمصروفات السرية والتصرف في الاموال العامة دون حسيب أو رقيب .

ولهذا لا يكفى الكشف عن المخالفات ، بل يجب أن تمتد يد الرقابة الى البحث في أسباب المخالفات التى يكشف عنها الفحص والعبث باموال العامة لمحاربة الانحراف من جذوره . .

#### (هـ) القضاء على الانحراف الادارى :

ما لم يكن هنالك احساس لدى المسؤولين قبل غيرهم أن الامانة يجب أن تكون هدف كل مواطن شريف ، وأنه يمكن غرس بذور الفضيلة وتنميتها في البيت والمدرسة ومكان العبادة ، وفي المجتمع ، وفي البيئة التى يعيش فيها الانسان فاننا لا نستطيع مقاومة الانحراف أو الحد من أذاه .

وضمن نطاق العمل الادارى يجب خلق الوعى الادارى الهادف عن طريق التدريب والتنمية الادارية ، وتقوية أجهزة الرقابة ، ودعم الاجهزة القائمة لمراعاة ما يلى :

١ - التأكد من حسن سير العمل والتطبيق

السليم للقوانين والانظمة والتعليمات والوامر .

٢ - التأكد من سلامة الاجراءات الادارية والكشف عن الاخطاء ، وبيان اسبابها ، والعمل على ملافاتها عن طريق التدريب والتوعية والارشاد .

٣ - تنمية العلاقات الانسانية وتوطيد اواصر التعاون بين جميع الوحدات العاملة .

٤ - ازالة أسباب الشكوى والتذمر من نفوس الموظفين بمعالجة ظلاماتهم في الحال وتقوية الروح المعنوية عندهم ، ورفع مرتباتهم ، بحيث يكون الاجر على قدر المشقة ، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب والاعتراف بانجازات الموظفين الباهرة ، وايجاد الوسائل التى تزيد من كفاية الاداء كما ونوعا عن طريق دوافع العمل والمغريات وتشجيع الاقتراحات البناءة، وعقد الاجتماعات والندوات، وتقييم أداء الموظفين تقييما عادلا وترقية الموظفين الذين يستحقون الترقية وابداء الاحترام اللازم للموظفين .

٥ - تزويد ادارات التفتيش في الوزارات والدوائر بذوى الكفاية من الموظفين ، ووضع نظام دورى للتفتيش يخصص له نخبة ممن تمرسوا به ، على أن يكون الاصل في التفتيش أن يكون أداة اشراف وتوجيه قبل أن يكون وسيلة للكشف عن الاخطاء .

٦ - وضع تشريع صارم لمحاربة الكسب غير المشروع والحد من أذاه ، ولكي يكون عبرة للموظفين الذين تسول لهم انفسهم سلوك الطريق الذى سلكه غيرهم في جمع الاموال والاثراء على حساب الشعب .



# عن لائحة العاملين في القطاع العام

## لمحة تأمل

« هل حققت لائحة نظام العاملين في القطاع العام كل الاغراض التي كانت متوخاة عند اصدارها وخاصة أنها صدرت بعد لوائح مماثلة سبقتها ، واتضح ثغرات تطبيقها بالتجربة والممارسة ؟

ذلك هو السؤال الذي طرحناه على الكاتب - وهو ثبت متابع - في هذا المجال .

ولقد اقتضاه ذلك أن يذهب الى أصل المسألة فأشار الى ارتباطات تسلك اللائحة ، ليس فقط بما قبلها مما يماثلها ، بل ألمع بحق الى ارتباطها بقانون المؤسسات ولائحته التنفيذية وبالقوانين والقرارات الكثيرة التي تتصل عن قرب أو بعد بما تضمنته من أحكام تتوافق معها أحيانا ، وتتضارب معها في أحيان أخرى .

وقد آثر الكاتب أن يلم في مقاله التالي المما عاجلا - ولكنه بعيد الغور - ببعض عموميات اللائحة وقواعدها الأساسية على أن يشفع تلك الالمامة بنظر أوسع وأكثر تفصيلا في مقالات تالية »

وأكتب بعض الخواطر التي أثارها تطبيق كل مادة . ولكنني ما بدأت حتى وجدت أن هذه الوسيلة تكاد تكون غير مجدية لاعطاء فكرة صحيحة مترابطة عن اللائحة :

( ١ ) ذلك أن الإمساك بمادة واحدة ، وكتابة تعليق على تطبيقها أمر أشبه بتمزيق صورة واحدة الى قطع صغيرة ، بحيث يحار الناظر الى إحدى قطعها : أهى جزء من رأس أم هى جزء من قدم ! ! .. وبالتالي فإنه يعجز عن أن يصف ما في هذا الجزء من جمال أو ما فيه من قبح ..

هذا فضلا عن أن متابعة صياغة اللائحة مادة فمادة أمر يشتت فكر القارئ ، لأن مواد اللائحة ذاتها في تسلسلها لا تتابع

طلب الى السيد رئيس تحرير المجلة أن أكتب تعليقا على لائحة العاملين بالقطاع العام .

ولقد كنت أظن في مبدأ الامر أنني سأرافق مواد اللائحة ، مادة مادة - أو فصلا فصلا ،

محمد كامل عباس

مدير عام وعضو مجلس إدارة البنك  
المقارى المصرى . سبق أن نشرنا له بحثا  
تحت عنوان : « مناقشة تطبيقية لبعض نظم  
العاملين بالقطاع العام » نشر في عدد يناير  
١٩٦٨ ( العدد الثالث / المجلد الاول ) .

تقنين موضوع واحد مترابط ، بل أن التتابع الرقمي للمواد ينقلك من فكرة ما الى فكرة أخرى بعيدة ، ثم تعود المواد مرة أخرى الى معالجة الفكرة الاولى مرة ثانية . ومثال ذلك منذ البداية أن المادة الاولى تعالج موضوعا تخطيطيا خاصا - اما المادة الثانية مباشرة فتعالج حالة فردية خاصة بتعيين الاجانب ، ثم تعود المادة الثالثة الى معالجة موضوع تخطيطي مرتبط بالفكرة التي تعالجها المادة الاولى ولا تدري لماذا أذن وضع تسلسل أرقام المواد الثلاث الاولى هكذا ، ولم لم تأخذ المادة ٣ رقم ٢ مثلا ؟! .. وعليه فلو تابع الانسان مواد اللائحة مادة فمادة ، لخرج الموضوع مشوشا مشوها ، وأقولها مرة أخرى ، كصورة ممزقة تبعثت اجزاؤها واختلطت .

(ب) على أننا لو تركنا بحث اللائحة مادة فمادة وقمنا ببحثها فصلا فصلا لوجدنا ذات الظاهرة فالفصل الاول مثلا يجمع الكلام عن الوظائف والتعيين والترقية . والفصل الثالث يتكلم عن الاجهزة المختصة بالتعيين والترقية واجراءاتهما ( لجان شئون العاملين وتقارير النشاط ) وبين الفصلين الاول والثالث يبرز الفصل الثانى متحدئا عن نظام التدريب .. ثم يأتى الفصل الرابع ليتكلم عن المرتبات والاجور والبدلات والفصل السادس يتكلم عن النقل والندب والاعارة عائدا الى الاجهزة المختصة بهما . وبين الفصلين الرابع والسادس يبرز الفصل الخامس متحدئا عن الحوافز وربط الاجور بالانتاج ومتكلما عن أنواع التعيين وعن العلاوات السنوية التى هى جزء من الاجور والمرتبات التى تكفل بها الفصل الرابع . ويتكلم الباب الثانى من النظام عن الرعاية الطبية للعاملين بعد ان يكون الباب الاول قد انتهى بتنظيم احالة العاملين الى الاستيداع وانتهاء الخدمة !

وهكذا يمكن أن نسوق أمثلة على عدم جدوى تتبع مناقشة اللائحة فصلا فصلا أو بابا بابا ، فالبحث على هذا الوجه لا يكون مترابطا ..

(ج) وقد يكون أخذ اللائحة جملة وجمع نواحيها التى تربط فكرة واحدة - بصرف النظر عن تبويبها فى الصياغة - أقرب الى البحث المنظم . ولكن الواقع أيضا أن نصوص لائحة العاملين فى القطاع العام ترتبط بتشريعات أخرى يتعين التعرض لها ، وأهم هذه التشريعات قانون المؤسسات العامة . فنظام العاملين فى القطاع العام جزء متفرع من ذلك القانون . ولا يقتصر الامر على ذلك وإنما يبقى ما هو قائم بالضرورة من علاقة عضوية بين نصوص تلك اللائحة وبين نصوص فى قانون العمل ، وبينها وبين نصوص أخرى فى قانون نظام العاملين بالدولة ، وبينها وبين نصوص أخرى مكملة ومعدلة وصادرة بقوانين أو بقرارات مستقلة ، وبينها وبين التفسيرات التشريعية الملزمة التى تصدر بالتطبيق للمادة ٩١ من النظام . وأخيرا بينها وبين أحكام المحكمة العليا التى يبدو لنا أنها اقتصت بالتفسير التشريعى .. هذا بالإضافة الى مستويات أخرى من الاعمال التشريعية التى اعتبرتها اللائحة جزءا متما لها بنص المدة ٨٥ - وهى « القواعد والتعليمات التى تصدرها المؤسسة أو الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق بتنظيم العمل » . وإذا نحن لاحظنا تعدد المؤسسات ، وتعدد الوحدات الاقتصادية المختلفة ، وتعدد الهيئات العامة التى يصح ان تصبح مؤسسات (١) واحتمال تعدد الشركات التى يصدر باعتبارها من شركات القطاع العام قرار جمهورى (٢) - نقول اذا لاحظنا كل ذلك ، فإنه لا بد لنا أن نعترف بأننا لسنا أمام « لائحة » واحدة وإنما أمام عدة لوائح قوانين وعدة قرارات ..

(١) وذلك بنص المادة ٥ من القانون رقم ٣٢ لسنة ٦٦ بإصدار قانون المؤسسات العامة .

(٢) المادة ٣٣ من قانون المؤسسات العامة المرافق للقانون ٢٢ لسنة ١٩٦٦ .



وقد يكفى لبيان اتساع نطاق تلك القواعد وتباعدها أن نشير في هذا الصدد الى ديباجة قرار اصدار لائحة العاملين . فهذه الديباجة وحدها تشير الى « الاطلاع » على واحد وثلاثين عملا تشريعيا ، وتتدرج بعد « الاطلاع » على الدستور « ذاته الى الاطلاع على القوانين متفرقة ثم الى الاطلاع على جملة قرارات أخرى . وكل هذا « الاطلاع » الطويل المشق الذى حاول أن يكون جامعا شاملا يسبق مادتين وحيدتين : احدهما مادة سريان النظام « المرافق » — والاخرى مادة الغاء ثلاثة قرارات من ضمن القرارات التى اطلعت عليها الديباجة الطويلة! واذا كانت هذه اللائحة قد صدرت في سنة ١٩٦٦ لتحل ، لثالث مرة ، محل لوائح سابقة للعاملين في القطاع العام ، فقد كان المأمول أن تكون تلك اللائحة نموذجية تصدر بعد استيعاب التجارب السابقة والتأمل فيها . . . . . تصدر لتعالج ما في اللوائح السابقة من ثغرات . الا أنه يبدو لنا أن هذه اللائحة بدورها قد صدرت على عجل . فهي قد صدرت بناء على نص المادة ٧ من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ في شأن المؤسسات العامة بعد اسبوع واحد من صدور ذلك القانون . وقبل أن تصدر لائحته التنفيذية حتى لقد ثار في ذهن البعض أنها هي اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات العامة . وهو ظن له الكثير من المنطق ، لان المفروض أن تصدر اللائحة التنفيذية للقانون قبل أى قرار آخر يصدر تنفيذا لذلك القانون . . . ولكن حدث العكس فصدرت لائحة نظام العاملين منبثقة عن القانون قبل أن تصدر لائحته التنفيذية . . بل والغريب أيضا أن يتمهل صدور اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات وشركات القطاع العام فتصدر بعد حوالى سنوات أربع من صدور النظام الخاص

بشركات القطاع العام . وفي خلال تلك المدة عدلت لائحة العاملين بمقتضى ستة قرارات جمهورية . أولها صدر بعد مدة لم تجاوز ستة أشهر من تاريخ صدورها (١) . وهذا بصرف النظر عن القرارات المستقلة المكملة لاحكام اللائحة .

تلك خواطر ثارت في الذهن عندما بدأت التفكير في كتابة تعليق مختصر عن لائحة العاملين . وقد يستخلص منها القارىء ما يشاء من نتائج عن صياغة اللائحة . واننى أكتفى بهذه الإشارة العابرة عن تلك الصياغة للتعليق من حيث الشكل .

أما عن التعليق عن اللائحة من حيث الموضوع فيتناول عدة مسائل لا يتسع لها هذا المقال . وقد يكفى أن أبدأ هنا بموضوع وحيد هو مدى ما حققته لائحة العاملين لادارة الشركات من وسائل عمل تؤدي الى تمكين الشركات من تحقيق أهدافها وفقا للخطة المرسومة ؟ وهل تحقق لشركات القطاع العام الاستقلال الذى طالما نادى به قياداتها على اعتبار أن : « الشركات هي وحدة الانتاج في القطاع العام وهي شخص قانونى مستقل وينبغى أن يكون له استقلاله الذاتى الذى يطلق كل قواه الانتاجية بدون أية عراقيل أو عقبات ؟ (٢) » .

وبمعنى آخر ، هل حققت اللائحة للشركة . . لرئيس مجلس ادارتها ، أو لمجلس ادارتها أو لقياداتها ، من السلطات ما يوازى مقدار المسؤولية التى تتناسب بالتالى مع هذه السلطات ؟

ذلك أنه من المبادئ التنظيمية الادارية ، على مختلف مستويات الادارة من قممها السياسية الى مختلف القواعد الادارية الاخرى أنه حيث

(١) القرار الجمهورى رقم ٨٠٢ لسنة ٦٧ الصادر في ٢٣ فبراير ٦٧ وتلته القرارات الجمهورية أرقام ١٠٥٣ لسنة ٦٧ ، ١٤٨١ لسنة ٦٧ ، و ١٨٦٣ لسنة ١٩٦٨ ، ١٧٦٨ لسنة ٦٩ ، ٢٤٨٠ لسنة ٦٩ — أما اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام فقد صدر بها القرار الجمهورى رقم ٧٠/٨٤٩ في ١٦ مايو ١٩٧٠ .

(٢) من أقوال الزعيم الراحل جمال عبد الناصر في مؤتمر الانتاج الذى عقد في شهر مارس ١٩٦٧ .

تكون المسؤولية تكون السلطة ، فمن لا سلطان له لا مسؤولية عليه .. ولا مسؤولية على من لا سلطة له ..

وهذا المبدأ ما هو الا ترجمة ادارية لذلك القانون الطبيعى الذى يقضى بأن لكل فعل رد فعل مضاد له فى الاتجاه ومساو له فى المقدار .

فلا يمكنك فى الحياة الادارية أن تسأل من لا سلطة له .. ولا يمكنك فى الحياة الادارية أن تتغاضى عن مسؤولية صاحب السلطة .. الامران متلازمان بالطبيعة والمنطق .

ولنبداً من هنا .. ونذكر مثلاً نص المادة ٣ من قانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام حيث يقضى بأن :

« تختص المؤسسة العامة بسلطة الاشراف والرقابة والتنسيق وتقييم الاداء بالنسبة الى الوحدات الاقتصادية التابعة لها دون تدخل فى شئونها التنفيذية » .

الشئون التنفيذية اذن هى من اختصاص ومن سلطة الشركات أو الوحدات الاقتصادية فى معنى قانون المؤسسات العامة . وهذه السلطة يجب — اذا تحققت للشركة — أن يستتبعها استقرار مسؤولية الشركة عن تحقيق اهدافها .

ولكن ما هى الشئون التنفيذية؟ وما مدى الحد الفاصل بين التنفيذ وبين الاشراف والرقابة والتنسيق وتقييم الاداء .. وهى السلطات المقررة للمؤسسات العامة التى تتبعها الشركة ؟ . الى متى ينتفى عن العمل صفة الاشراف أو الرقابة ليصبح بالفعل عملاً تنفيذياً من اختصاص الشركة ؟ .

هنا تصمت لائحة العاملين .. وتصمت كذلك اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات وينشأ عن هذا الصمت تضارب واختلاف فى الراى .

الا أننا اذا رجعنا الى نصوص أخرى فى كل من قانون المؤسسات ولائحة العاملين نجد بصيصاً من ضوء ، يظهر تارة ويختبئ تارة أخرى .. نجده يظهر مثلاً فى المادة ١٦ من قانون المؤسسات العامة التى تحدد بعض أنواع من قرارات مجلس ادارة الشركة يتعين تبليغها للمؤسسة ولا تنفذ الا بعد اعتماد من مجلس ادارة المؤسسة ، الذى له أن يعدلها أيضاً أو يصدر قراره فى شأنها فى خلال مدة معينة (١) والا اعتبرت نافذة . وهذه القرارات هى التى تبلغ من الشركة الى رئيس مجلس ادارة المؤسسة فى المسائل الآتية :

- ( ا ) اللوائح والهيكل التنظيمى للوحدة .
- (ب) الميزانية التقديرية .
- (ج) برامج الاستثمار والعمالة .
- ( د ) برامج التمويل والانتاج والتصدير والتسويق .

فى غير ذلك من النواحي اذن يعتبر قرار مجلس ادارة الشركة نافذاً من تاريخ صدوره ، وغير ذلك من النواحي اذن يعتبر داخلاً فى « الشئون التنفيذية للشركة » وهذا ضوء يلقيه قانون المؤسسات العامة ..

ولكن هذا الضوء ما يلبث أن يخبو .. عملاً من ناحية أدبيات العلاقات بين الشركة والمؤسسة التى تشرف عليها .. ثم تفسيراً لعبارات « الاشراف والرقابة والتنسيق » أو بدعوى هذه الاعتبارات ! وأخيراً بنص فى اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات العامة حيث ألزمت المادة ٢ من اللائحة رئيس مجلس ادارة الوحدة

(١) ثلاثون يوماً من تاريخ وصول الأوراق الى رئيس مجلس ادارة المؤسسة .



الاقتصادية بتبليغ « جميع القرارات الصادرة من مجلس ادارتها الى رئيس مجلس ادارة المؤسسة خلال عشرة أيام من تاريخ صدورها » .

وهذا النص يختلف ولا شك مع نص المادة ١٦ من قانون المؤسسات العامة التي تقصر تبليغ قرارات الشركة الى المؤسسة على نوع محدد من القرارات . وهى التي تصدر في الموضوعات الاربعة السابق الاشارة اليها فقط ، دون باقى أنواع القرارات .

فكيف يفهم اذن أن تضيق نصوص اللائحة التنفيذية أو توسع ، من نطاق نصوص القانون؟ .

قلنا من قبل أن نص المادة ١٦ من قانون المؤسسات العامة كان يلتقى بعض الضوء على تحديد نطاق « الشئون التنفيذية » للشركات الا أن هذا الضوء قد انحسر بعد صدور اللائحة التنفيذية ، وبصمت لائحة نظام العاملين بشركات القطاع العام عن أى تفسير أو تحديد لاختصاص الشركة في هذا المجال ، بل لقد خبا هذا الضوء حتى من قبل صدور اللائحة التنفيذية ، نظرا لان المؤسسات كانت تطلب الى الشركات تبليغها قراراتها لمجرد المتابعة « ولكى تكون المؤسسة فى الصورة » على حد القول . واستجابت الشركات نظرا لعلاقة التبعية ولادبيات العلاقة بين المشرف « والمشرى عليه » والمراقب ( بكسر المقاف ) .. والمراقب ( بفتح المقاف ) وكان من واقعه تبليغ القرارات ان انتظرت الشركات « اعتماد » المؤسسة لكل قراراتها أو فى القليل ، عدم اعتراضها أو عدم وجود ملاحظات عليها ، من المؤسسة سواء تعلقت القرارات بالمسائل اللائحية والتخطيطية السابق الاشارة اليها ام تعلقت بمجرد شئون تنفيذية بحتة ..

وقد تقنن هذا العرف فعلا فى اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات بنص المادة ٢ منها .. فلم تعد هناك فواصل بين العمل الاشرافى الذى تبشأه المؤسسة والعمل التنفيذى الذى تنفرد به الشركة !

ولائحة نظام العاملين بالقطاع العام ، التي كان يجب أن تنظم ذلك ، تحقيقا لمبدأ هام من المبادئ الاساسية فى التنظيم الادارى ، وهو مبدأ ارتباط السلطة بالمسئولية ، لم تتكلم .. ووقفت موقف المتفرج .. وعجزت بالتالى عن أن توفر للشركة مقومات الاستقلال الذى يطلق لها قواها الانتاجية بغير عراقيل أو عقبات !

فاذا تركنا ذلك على اعتبار أن هذا الموقف انها نشأ عن قصور من ادارة الشركات ذاتها فى أن تتمسك باختصاصها بصرف النظر عن الادبيات وعلاقة التبعية ، فمن يترك اختصاصه خليق بأن يرى غيره يباشره . الا أن لائحة العاملين بسكوتها عن تنظيم وتحديد الاختصاصات بين المؤسسة والشركة قد شاركت فى تداخل اختصاص كل من المؤسسة والشركة ، وبالتالي فى تجميع المسئولية وعدم تحديدها . فاللائحة هنا تعتبر سلبية . ونشأ عن سلبيتها هذا التداخل ..

على أن نصوصا أخرى فى كل من لائحة العاملين وقانون المؤسسات العامة وبعض القرارات المكملة أو المعدلة فى النواحي التنظيمية لاعمال الشركات والوحدات الاقتصادية عموما توحى فعلا بتداخل الاختصاصات حتى فى النواحي التنفيذية . ومن ذلك مثلا وضع الهيكل التنظيمى للوحدات وتقييم وظائفها وتعديل بعض اختصاصات اقسامها أو انشاء أو الغاء الوظائف فيها . فهذه المسائل اقرب الى العمل التنفيذى للوحدات الاقتصادية منها الى العمل الاشرافى من المؤسسات عليها ، ومع ذلك فان النصوص تعطى للمؤسسة فى هذا الخصوص كامل السلطة فى اعتماد أو تعديل ما تراه الشركة فى هذه المسائل .

ولقد كان يرجى فى هذا الصدد أن تنظيم لائحة العاملين وسيلة للحوار بين الشركة والمؤسسة فى هذا الخصوص . لان تقدير الشركة لهذه التنظيمات تقدير واقعى اقرب الى الطبيعة

تعديلات على اقتراحات في الشركة بشأن وظائفها بحيث لا تنفرد المؤسسة بالبت في اقتراحات الشركة رفضا أو تعديلا بغیر تسبیب .

تلك بداية للتعليق على لائحة العاملين ، نأمل ان نتابعها في مقالات مقبلة . وكل ما نرجوه هو الوصول الى خير الحلول التي تؤدي الى استقرار العمل على قواعد ثابتة ، تحدد لكل جهة مجال عملها وأختصاصها حتى تنطلق كل الجهود الى تحقيق الاهداف المرجوة وتحقيق الآمال الكبرى المعقودة على وجود الوحدات الاقتصادية التابعة للقطاع العام .

وهي التي يمكنها الحكم عليه حكما سليما ، ذلك أنه كثيرا ما يستدعى العمل وتطوره تعديلا مماثلا وتطورا في وظائف الشركة . وقد لا يتسنى للمؤسسة — لبعدها عن واقع العمل — أن تقتنع بهذا التعديل . وهو أمر تعاني منه الشركات . لأن عدم اقتناع المؤسسة بما تجريه الشركة من تعديل لهيكل الوظائف أو لاختصاصات بعضها ، وبالتالي لتعديل ترتيب تلك الوظائف في فئات الجدول الملحق باللائحة . كل ذلك يوجد قيودا على انطلاق العمل في الشركات بالوسائل التي تراها محققة لاهدافها . ولا بد والامر كذلك من ايجاد وسيلة تناقش بها الشركة ما تجريه المؤسسة من

### الإدارة بالمشورة\*

احساج المنفذون دائما الى المشورة على مر الزمن من عهد الفراعنة والملوك الى رؤساء الوزارات والجمهوريات . ثم نظمت هذه المشورة وتبوت مكائها الرسمي في التشكيل الإداري كما حدث توسع كبير في استخدامها منذ الحرب العالمية الثانية .

فما سبب هذا التوسع الكبير في الأجهزة الاستشارية الرسمية ؟

ولماذا لم يستمر الاعتماد على المديرين التنفيذيين وعلى الاستشارات العارضة كما كان الحال من قبل ؟ ربما يرجع ذلك الى التطور الذي تعرضت له الأنشطة الحكومية . فقد زاد التخصص الفني فيها واتسع مداها ومن ثم زادت حاجة المديرين العاملين الى نصيحة وخبرة الاختصاصيين .

ويمكن تفهم الزيادة السريعة في عدد المجموعات الاستشارية وارتفاع مكانتها اذا نظرنا اليها على أنها تمثل جزءا من الفجوة الدائمة بين المعرفة والقوة وحتى يحقق حلم أنلاطون من « الملك الفيلسوف » فسوف نحاج الى الوصل بين عالمي القوة والمعرفة اذا أردنا أن يكون للحكومات فعالية ومهما كان أسلوب هذا الوصل فإنه لا يمكن أن يحقق الوصل الكامل بينهما نظرا للتباين بين مجاليهما . فالمعرفة تنسم بالعمومية والتأليية ، والقوة تتصف بالتجديد والحركة .

وعلى المدير الذي يستعين بالمشورة أن يحرص دائما حتى لا تتحول النصيحة الى قرار نهائي . ومن أساليب حماية النفس والاستفادة لاقصى درجة من المستشارين الانفتاح على أكثر من مستشار وتوفر مجموعة من المساعدين الخاصين تستطيع أن تراجع المشورة في ضوء ظروف التنفيذ . كما أن على مجموعة المستشارين أن تحصى نفسها من أن تستغل سياسيا لتبرير ما يكون المنفذ قد قدره سلفا .

\* مقتبس من كتاب : The administration of Public Policy — Michael Ragam  
Scott, Foresman Company 1969.



# تنمية وتدريب القادة الإداريين

لا شك أن نجاح أى وحدة اقتصادية مرتبط إلى أبعد مدى بكفاءة قائدها وقدرته على تحقيق أهدافها. إذ أن أى وحدة مهما توافرت لها فرص التقدم لا تستطيع أن تحقق التنمية الحقيقية إذا كان على رأسها قائد غير كفء . وعلى العكس فإن القائد الكفء إذا تولى قيادة وحدة لا تتوافر لها فرص النجاح ، بل تجابهها صعوبات مادية وإنتاجية تعوق حركتها ، هذه الوحدة تستطيع بمهارة قائدها وحكمته أن تتغلب على الصعاب وأن تتخطى الحواجز وأن تطفو على السطح محققة كل أهدافها . من أجل ذلك كان التركيز على تنمية القائد الإدارى واعداده من الأمور الأساسية في عمليات التنمية الاقتصادية .

عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب مشيراً إلى مبادئ اعداد القادة الإداريين بوجه عام التي تعتمد على ناحيتين أساسيتين هما ، الاستعداد الشخصي والمهارات والخبرات المكتسبة .

ومن ثم كان لزاماً علينا أن نعطي موضوع تنمية القادة وتدريبهم حقه من العناية ، حتى تتحقق الكفاءة والإنتاجية العالية والانتظام لجميع أجهزتنا العاملة في الخدمة المدنية .

وقد يرى البعض أن عملية تنمية واعداد القادة عملية بسيطة لا تتجاوز اعطاءهم برنامجاً تدريبياً يمس نواحي تخصصاتهم الإدارية ، بحيث يكسبهم هذا البرنامج التدريبى ما يلزمهم من مهارات وخبرات تجعلهم يقومون بأعباء العمل القيادى بكفاءة ومهارة . ولكن هذا الفهم خاطئ وخطير ، لان مشكلة اعداد تنمية القادة مشكلة عميقة الجذور ، متعددة الابعاد ، ويجب أن نعالجها علاجاً سليماً ونرسى أسسها بطريقة علمية بحيث نضمن تزويد مجتمعنا الاشتراكى بالقادة الكفاء الذين يعملون على رفعة هذا المجتمع وتحقيق الرخاء له .

وعملية اعداد وتنمية القادة الإداريين عملية تتطلب رسم سياسة طويلة الاجل ، مترابطة تمام الترابط مع سياسات تخطيط الافراد في المجتمع ككل ، وفي داخل كل منظمة ، وكل قطاع من قطاعات العمل .

هناك مثل متداول في القوات المسلحة لجميع دول العالم بأنه لا توجد وحدة عسكرية رديئة ، ولكن يوجد قائد ردىء لهذه الوحدة . . أى أن العسكريين في مختلف بلاد العالم قد ربطوا بين كفاءة الوحدة وكفاءة قائدها ، وآمنوا بأن سلامة الوحدة وانتظامها رهين بمقدار ما يتحلى به قائدها من قدرات ومهارات . وهذا ما يجب أن يعمل به في مجال الخدمة المدنية ، إذ أن كل جهد يبذل في تنمية واعداد الرؤساء والقادة سوف ينعكس على كفاءة وحداتنا العاملة في مجال الخدمة المدنية ، سواء كانت هذه الوحدة تعمل في حقل الإنتاج أو في ميدان الخدمات ،

## جعفر العبد

وكيل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .  
سبق أن نشرنا له عدة مقالات كان آخرها -  
قياس عائد استثمار التدريب - نشر في عدد  
يوليو ١٩٧١ - العدد الاول - المجلد الرابع .

## اكتشاف العناصر القيادية :

وفي مجال تخطيط القوى العاملة لابد من وضع سياسة سليمة للاختيار تستهدف استعراض جميع العاملين الجدد بواسطة هيئة منتقاة يتضمن تشكيلها بعض العناصر المتخصصة في علم النفس والسلوكيات ، ويكون واجبهما اكتشاف الصلاحيات في كل فرد ، ومن ثم توزيعه على قطاع العمل الذي يتلاءم واستعداداته ومؤهلاته ، وهذه العملية سوف تساعدنا على اكتشاف العناصر التي لديها استعداد مبكر للزعامة والصلاحيات للعمل كرؤساء ومشرفين وبالتالي يمكن تعهد هذه العناصر بالرعاية المبكرة وبالتنمية وبالتدريب المستمرين ، الامر الذي سوف يساعد على خلق نواة طيبة من الرؤساء والمشرفين ، تكون القاعدة السليمة للرؤساء في المستوى الاشرافي الاول .

## مبادئ اعداد وتنمية الرؤساء والقادة الاداريين:

هناك عدة مبادئ وقواعد هامة يجب ان تؤخذ موضع الاعتبار في مجال رسم سياسة اعداد الرؤساء والقياديين وهذه المبادئ والقواعد هي :

( ١ ) ان اعداد القادة الاداريين تبدأ في مرحلة مبكرة من خدمة الافراد أساسها اكتشاف العناصر التي تصلح للعمل الرئاسي او الاشرافي ، وهم من نسميهم رجال المستوى الاشرافي الاول .

ويعتبر الرؤساء في المستوى الاشرافي الاول بمثابة القاعدة التي تنبثق منها عناصر القيادة الوسطى ، وبالمثل يعتبر رجال القيادة الوسطى القاعدة التي ينتخب منها رجال الادارة العليا ، ومن ثم يمكن القول بأنه اذا لم تبذل الجهود في اعداد مستويي الاشراف الاول والقيادة الوسطى فان أساس القيادات العليا سوف يكون واهيا.

(ب) ان العمل في المستوى الاشرافي الاول والعمل في القيادة الوسطى يتطلبان المزج ما بين المهارات والقدرات القيادية والمهارة التخصصية ، فلا بد أن يكون الرئيس أو القائد بجانب قدراته ومهاراته القيادية على قسط عال من المهارة التخصصية .

(ج) ان الدوران على العديد من الاعمال التي تبرز في قطاع التخصص حيوي للغاية لتكوين شخصية القيادات العليا . فمثلا المدير المالي لمنظمة من المنظمات ينبغي أن تتاح له الخدمة في وحدات المخازن والعقود والمشتريات والحسابات والميزانية وغيرها من العمليات التي تختص بالنواحي المالية — والدوران على هذه العمليات المختلفة لا يسير بطريقة عشوائية ولكن بناء على خطة مرسومة لتنمية الافراد والقيادات في المنظمة واتقان التخصص ضروري حتى مستوى الادارة الوسطى ، ويجب أن تسير عمليات التنمية في مجالات الادارة والنواحي القيادية جنباً الى جنب ، مع عمليات التنمية في مجال تخصص الفرد . أما في مستوى القيادات الادارية العليا ، فان التركيز يكون على خلق الرجل الاداري والمخطط الناجح ، ولا نلتفت الى الناحية التخصصية في هذه المستويات على أساس أن القائد يكون قد تم نضجه فيها بعد اجتيازه مرحلة الادارة الوسطى بنجاح .

(د) أن تسير عمليات وتنمية القادة الاداريين على أساس سليم من الاختبار تستهدف اكتشاف العناصر التي لديها استعداد طبيعي للزعامة والقدرات الطبيعية الواجب توافرها في القائد الاداري ، والتي تعتبر حتمية للعمل القيادي وأن المهارات والخبرات الاخرى يمكن اكسابها لهم بالتدريب والممارسة المستمرين .



(هـ) أن ينظر الى التدريب كعامل أساسى .  
وكأسلوب فعال فى تنمية واعداد القادة  
الاداريين ، على شرطان يكون هذا التدريب  
واقعيًا وفعالا ، ومن ثم يجب التركيز على  
دراسة البرامج التدريبية المؤثرة والتي  
تسهم فى تزويد هؤلاء القادة بالخبرات  
والمهارات التى تلزم لهم كقادة مع التركيز  
على الجانب السلوكى وتعميق مفاهيم  
العلاقات الانسانية .

(و) أن تكون عمليات تنمية وتدريب القيادات  
الادارية مستمرة وتراكمية تستهدف  
تزويدهم بالعلم والمعرفة والخبرة عن كل  
ما هو جديد وحديث فى مجال الادارة  
وأساليبها مع الاهتمام بتعريفهم بالاجهزة  
الالكترونية التى تعاون الادارة فى عملياتها  
وتساعد القادة على ترشيد قراراتهم .  
كما ينبغى أن تكون هذه العمليات  
مستهدفة تعريفهم بالمفاهيم الاستراتيجية  
للدولة ومشكلاتها القومية والخارجية ،  
وتعريفهم بدورهم فى خدمة الاهداف  
الاستراتيجية للدولة وبدورهم فى مساندة  
قضايا ومشاكل المجتمع .

(ز) ألا تنفصل عمليات اعداد وتدريب القادة  
الاداريين عن الظروف البيئية  
لمجتمع الجمهورية ، والا تسير فى هذا  
المجال وفقا لانماط منقولة من الخارج ،  
وذلك وفقا لنظرية ايكولوجية الادارة  
والتي تقضى بتفاعل الادارة مع الظروف  
البيئية للمجتمع ، وطبيعة أفرادها وذلك  
حتى لا توجد حواجز مفتعلة بين القادة  
الاداريين والجماعات البشرية التى يقودونها  
ومشكلاتها ، نتيجة لمفاهيم غير واقعية  
لطبيعة المجتمع والبيئة .

#### ماذا يتطلب فى القائد الادارى :

من العبث أن نتكلم عن تنمية وتدريب القائد  
دون أن نحدد المواصفات السليمة ، والصفات

الشخصية ، والقدرات والمهارات التى يجب ان  
تتوافر فيه حتى نسترشد بهذه المواصفات فى  
اختيار واعداد القائد الادارى ، لان مطالب  
القيادة الادارية تتبلور فى ناحيتين هما :

(أ) استعداد طبيعى وقدرات تلزم العمل  
القيادى ، وتعتبر جزءا هاما من شخصيته  
بحيث لو نقصت فى الفرد لا نتفت صلاحيته  
للمعمل القيادى .

(ب) مهارات وخبرات مكتسبة نتيجة التعلم  
والخبرة والممارسة والتوجيه والتدريب  
وهذه يمكن اكسابها لهم وتنميتها فيهم ،  
وكل هذه المهارات والخبرة بها لازمة  
لكفاءة القادة فى تسيير العمل الادارى  
وأحكامه .

ولما كانت القوى البشرية العاملة فى أى  
جهاز أو منظمة تعتبر بمثابة أهم عناصر العمل  
وأهم ادوات الادارة ، لذلك فانه من العبث أن  
نتحدث عن اعداد القادة وتدريبهم دون الاخذ  
فى الاعتبار كفاءتهم فى التعامل مع الجماعات  
البشرية العاملة تحت قيادتهم ، حتى ان الكثيرين  
من علماء علم النفس الذين تحدثوا عن سيكولوجية  
ودينامية الجماعة يرون أن القيادة خاصة من  
خصائص الجماعة ، وان القيادة تمثل وظيفة  
هامة لانتظام الجماعة ، بينما ذهب الآخرون  
مذهبا آخر يقول بأن القيادة خاصة من خصائص  
الفرد ، وأن شخصية القائد يجب أن تتصف  
ببعض السمات الخاصة مثل الذكاء والسيطرة  
وضبط النفس أو مميزات جسمية معينة ، مثل  
حسن المظهر أو طول القامة ، وغيرها من  
الصفات مما يكسبه الصلاحية للعمل القيادى .  
وخلاصة القول ان مانادى به كل من  
المذهبيين ضرورى فى اختيار وتكوين شخصية  
القائد ، لان القائد لو كان يتحلى بالذكاء وضبط  
النفس واللباقة وغيرها من الصفات ، ولكنه رغم  
هذه الصفات لا يتوافر لديه الاسلوب السليم  
للتعامل مع الجماعة التى يقودها ، فالفاشل فى

هذه الحالة حتمى نتيجة انعزال القائد عن الجماعة لأن العمل سوف يدور في جو لا تتوافر فيه الثقة والاحترام المتبادلان بين القائد ومرعوسيه لان فن القيادة يتمثل في القدرة على التأثير على الجماعة ، وحشد جهودها وتوجيهها في تناسق وتعاون تامين نحو تحقيق الهدف . على ان يدور كل ذلك في اطار سليم من العلاقات الانسانية .

ومن هنا يمكن أن نبلور أهم السمات والقدرات والاستعداد الطبيعي للقائد الإداري في النواحي الآتية :

( ١ ) الزعامة وهي القدرة على توجيه الجماعات ، وكسب ثقتها ، والتأثير فيها ، وكسب احترامها ، الامر الذي يمكن القائد من تفجير طاقاتها الكامنة ، وتحقيق أكبر حصيلة من انتاجها ومشاركتها في العمل ، وتحقيق الاهداف . كما أن من صفات الزعامة الضرورية القدرة على السيطرة على المرعوسين في مختلف الظروف .

(ب) اللياقة البدنية ، لأن العمل القيادي عمل شاق ويتطلب الكثير من الجهد والصبر والمثابرة . كما يتطلب العمل تحت اشق الظروف دون كلل أو ملل . فما لم تكن اللياقة البدنية متوافرة في القائد فلن يتمكن من تحمل مشاق العمل ومواجهة مسؤولياته ، ومن ثم سيتساقط ويتخلف في وسط الطريق قبل بلوغ الهدف .

( ج ) اللياقة العقلية وهذه تتطلب العقلية السليمة التي تتصف بالاتزان وحسن الحكم على الامور . . وهذه سمات هامة وضرورية في عمليتي اصدار القرارات والتعامل مع القوى البشرية .

(د) الثقة بالنفس وهي صفة ضرورية في القائد . وهي وليدة المهارة في التعرف على جوانب العمل ، وتعلم أسسه ونظرياته وحسن تطبيقها . كما أنها وليدة القدرة على الصمود في وجه التحديات ومقابلتها بهدوء ، وسعة أفق ، وسعة صدر . والثقة في النفس توحى للآخرين بأن القائد

قوى وماهر وقادر ، الامر الذي سينجم عنه ثقتهم فيه واكتسابه لاحترامهم . ومن ثم يمكن للقائد توجيههم في يسر وسهولة نحو تحقيق الاهداف ، وممارسة الأعمال الصعبة بمهارة واتقان .

( هـ ) الذكاء ، وهو صفة ضرورية في القائد لان القيادة ما هي الا استمرار في مواجهة مشكلات العمل وحلها ، والذكاء حيوى لحل مشكلات المنظمة ومشكلات الافراد . والذكاء في معالجة الامور من العوامل الموجبة لاكتساب القائد لاحترام مرعوسيه وثقتهم — وهنا نقطة حساسة للغاية في استغلال القادة لذكائهم ، وهي الا ينجم عن استعمال القائد لذكائه ان تشعر الجماعة التي يقودها بالبلون الشاسع بينها وبين قائدها ، والا يولد فيه الذكاء الشعور بالتعالى على الجماعة أو امتهان عقلياتها ، لان ذلك ينشأ عنه حاجز يحجب القائد عن مرعوسيه ويمنع تفاعلهم معه . بل قد يؤدي الى تحطيم الروح المعنوية للجماعة بأكملها .

هذه بعض السمات والقدرات والصفات الضرورية والتي تمثل عناصر هامة في التكوين الطبيعي لشخصية القائد .

اما عن المهارات والخبرات التي يجب اكتسابها للقادة الإداريين ، فاننا نجد أنها منبثقة من مطالب العملية الادارية . فالعملية الادارية ما هي الا سلسلة من العمليات المعقدة والمتكاملة والمترابطة يمكن اجمالها في النواحي الآتية :

- ١ — التخطيط .
- ٢ — التنظيم .
- ٣ — المتابعة والتقييم والتطوير .
- ٤ — التنسيق واحكام عمليات الاتصال .
- ٥ — الرقابة البناءة .
- ٦ — حسن ادارة الموارد المالية .
- ٧ — القدرة على تنمية الافراد وتدريبهم أثناء العمل مع القدرة على التعرف على احتياجاتهم التدريبية ، وتوصيف البرامج والنشاطات التدريبية التي تلزمهم .



كما أننا يمكننا النظر الى الادارة والعمل  
القيادى من زاويتين اخريين هما :

( ١ ) تحقيق الهدف عن طريق سلسلة العمليات  
الادارية السابق الاشارة اليها .

(ب) تفجير الطاقات الكامنة فى القوى العاملة  
فى المنظمة التى يقودها، وذلك عن طريق السلوك  
السليم والفهم العميق للعلاقات الانسانية .

ولعل هذا العرض الموجز يفتح أمامنا بعض  
الأفاق الهامة فى عملية تنمية القادة الاداريين  
وتدريبهم ، وذلك على فرض أننا قد أحسننا  
اختيار العناصر والافراد المرشحين للعمل القيادى،  
مستوشرين بالسماوات والقدرات الانسانية الواجب  
توافرها فى كل فرد مرشح للعمل القيادى . ولهذا  
فان عمليات التنمية والتدريب للرؤساء والقياديين  
يجب أن تسير مستوحية لتحقيق الأهداف الآتية :

١ - اكساب الافراد المهارة فى عمليات  
التخطيط . وعملية التخطيط عملية هامة تقف مع  
قمة العمل القيادى . ونحن لا نفكر فيها الا عندما  
نصل بالافراد الى مستوى القيادة العليا ، وهذا  
اتجاه خطير للغاية لا يولد المهارة والمقدرة على  
التخطيط . فهو عملية يجب أن تبدأ فى مرحلة  
مبكرة عن حياة الافراد عند تدريبهم فى المستويات  
الاشراافية الاولى . وذلك عن طريق تعليمهم الطريقة  
المثلّى للتعرف على الهدف وتحديد وتوصيفه  
توصيفا دقيقا ، ثم تعريفهم بالاسلوب الفنى  
والعلمى لمعالجة المشكلات .

والتدرج فى هذا بطريقة تراكمية عند تدريب  
كل مستوى قيادى حتى تتوج عملية تدريبهم  
بالمقدرة التخطيطية على المستويات العليا .

٢ - اكساب هؤلاء المرشحين للعمل القيادى  
المقدرة على التنظيم وحسن تشغيل التنظيم  
بما يدور فى فلك التنظيم من عمليات هامة مثل  
الاتصالات والتنسيق وتنظيم العلاقة بين المنفذين  
والمستشارين وعمليات الرقابة وتدقيق الاوامر  
والمعلومات وتنظيم عمليات الاعلام داخل المنظمة .

٣ - تخطيط وادارة ورقابة الموارد المالية  
وحسن استغلالها . وهذه تمثل جانبا هاما  
وحيويا من جوانب العمل القيادى ، وتمثل احدى  
مسئولياتها الرئيسية .

٤ - دراسة العمل وطرائقه وتحليل عملياته  
وترشيدها والنفوذ منها الى توصيف الوظائف  
 ووضع معدلات الاداء لكل وظيفة ، لان هذه  
المعدلات من المعايير الهامة التى تحكم كفاءة  
التشغيل وتمكن القائد من الحكم على كفاءة  
وانتاجية كل فرد وكل جزء من مكونات المنظمة ،  
وبالتالى المقدرة على اكتشاف الاحتياجات  
التدريبية للافراد وكذلك التعرف على الحاجة  
الى تطوير التنظيم وتعديله .

٥ - القدرة على تدريب المرعوسين اثناء العمل  
بطريقة انسانية هادفة وبناءة . وليست ابالغ اذا  
قلت أن مجتمعنا الذى يعانى نقصا خطيرا فى  
المدرّبين الكفاء يحتاج الى الرئيس والى القائد  
المدرّب فى موقع العمل . وتعتبر المقدرة على تدريب  
المرعوسين من المهام الرئيسية للرؤساء والقادة .

٦ - الفهم السليم للعلاقات الانسانية والتى  
تعتبر من الأسس الهامة لتحريك القوى العاملة  
فى المنظمة ، وتفجير طاقاتها ، ورفع روحها  
المعنوية .

٧ - السلوكيات للفرد وللجماعة والتى قد  
أصبحت تلعب دورا هاما فى الادارة الحديثة فى  
جميع المجتمعات الراقية .

٨ - المقدرة على تفهم دور الاجهزة  
الالكترونية الحديثة وحسن الاستعانة بها فى  
مختلف العمليات الادارية، مثل ترشيد القرارات،  
وتكوين وتحليل البيانات . وأى نقص فى هذا المجال  
يعتبر حاليا نقصا خطيرا فى القائد الادارى .

٩ - وأخيرا وليس آخرا ، القدرة على تحقيق  
الانضباط ، وأحكام النظام داخل الوحدة . وهذه  
عملية يمكن أن تتحقق داخل البرامج التدريبية .

واننى لأسائل نفسي وأسائل العاملين في مجال التدريب . هل أساليبنا الحالية التى نتبعها في تدريب رؤسائنا وقادتنا فعالة وتحقيق الاهداف السابق الاشارة اليها ، وهل لدينا البرامج الرشيدة التى تخلق القادة الكفاء الذين يحتاج اليهم مجتمعنا . ولا شك أن الاجابة واضحة وتمثل في عجز وقصور برامجنا ونشاطاتنا التدريبية الحالية للأسباب الآتية :

( أ ) ان التدريب الذى يجرى حاليا هو تعليم ، وليس تدريبا ، لاننا نركز على النظريات ونهمل التطبيق . كما ان التدريب لا يتفاعل مع المشكلات الحقيقية للمنظمات وأفرادها .

(ب) عدم التطور والارتقاء والاخذ بكل ما هو حديث . ولست مغاليا اذا ما قلت ان ما كان يقال في بعض البرامج التدريبية في الخمسينات هو نفس ما يقال في السبعينات . وسوف يؤدي هذا حتما الى تخلفنا وعدم اللحاق بركب التقدم في مختلف مجالات الادارة .

(ج) ان البرامج التدريبية غير مترابطة وغير مبنية على أساس تراكمى . كما أنه لا يوجد تنسيق جدى بين المعاهد وبعضها ، خصوصا في مجال التدريب الاشرافى والقيادى .

(د) ان التدريب حاليا يهتم بالنظرية ، ولا يهتم بالتطبيق ، ولا بد من التوسع في الدراسات الميدانية ودراسة الحالات والمباريات الادارية والتى تلعب دورا هاما في تعويد القادة على الدقة والحزم والرشد في اتخاذ القرارات .

(هـ) ان التدريب لا يضع الافراد تحت ظروف قاسية من الاجهاد والمواقف الصعبة والتى هى ضرورية لخلق روح الصبر والمثابرة في القياديين .

(و) ولعل من أخطر العيوب أن التدريب يدور في جو لا يتوافر فيه الانضباط والنظام ، سواء من المدرب أو المتدرب ، ويتمثل ذلك في بعض الظواهر مثل عدم احترام المواعيد أو الالتزام بالاوامر المستديرة للمعهد أثناء الدراسة .

(ز) كما أن البرامج المخصصة لتدريب القيادات الادارية لا يتوافر فيها التكامل الذى يحقق الفهم الواعى والكامل لجميع جوانب العملية الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وادارة مالية وادارة افراد . . الخ الامر الذى يوجد بعض النقص في تكوين وبناء القائد . ولست مبالغا اذا ما قلت ان هناك الكثير من القادة ليس لهم الملم واع بالنواحي المالية او بمسئولياتهم عن تدريب وتنمية مرعوسهم او عن طرق تدريب وتنمية الجماعات .

ولذلك فقد آن الاوان لان نفكر في اسلوب علمي جاد لتدريب القادة وتنميتهم ، بحيث نتغلب على العيوب السابق الاشارة اليها . ولإصلاح هذه الاوضاع السقيمة . فاننى أقترح الآتى كتجربة لوضعها موضع الاختبار والتنفيذ ثم ترشيدها . ويتلخص هذا الاقتراح في الآتى :

١ — البدء بتطبيق هذه التجربة على الرؤساء من المستوى الاشرافى الاول والذين تنبثق من بينهم القيادات الاعلى .

٢ — يجرى تدريب هؤلاء في معاهد بعيدة عن المدن ، وتجهز احسن تجهيز على أساس أن تكون الدراسة مقيمة ولتد طويلا تضمن شمول وجدية التدريب .

٣ — أن يفصل البرنامج التدريبى المشتمل على جميع نواحي العملية الادارية نظريا وعمليا ، مع التركيز على السلوكيات والعلاقات الانسانية .

٤ — أن تجرى الدراسة في هذه المعاهد بطريقة صارمة في النظام بحيث يتعود المتدربون على نظام محكم ودقيق في عمليات الانضباط ، الامر الذى يجعلهم يتعودون على النظام وينقلون هذه الانماط الى وحداتهم .

٥ — ان تبذل عناية فائقة في انتخاب واختيار المدربين ، مع الاهتمام بالنواحي السلوكية والخبرة العملية وجدة وحداثة معلوماتهم مع



## خاتمة :

ان عملية تنمية وبناء القادة الاداريين تمثل امانة وطنية كبرى تقع على عاتق المسؤولين عن التدريب الاداري بجمهوريتنا . . . وأنه ينبغي العلم بان المجتمع لن يتقدم ويقوى ويتمكن من الصمود في وجه التحديات التي تواجهه في الداخل والخارج الا على ايدي قادته الاداريين ، واننا يجب ان نسير في هذا المضمار نتيجة تخطيط سليم للأفراد مع الاهتمام بعمليات الاختيار حتى يمكننا أن نخلق القادة الاداريين الكفاء الذين سوف يقع على عاتقهم بناء وتطوير مجتمعنا الاشتراكي .

ويجب الا ننسى كلمة « مكنمارا » وزير حربية أمريكا السابق « ان التفوق في الادارة هو الذي سيحقق النصر لاي من الكتلتين في صراعهما المقبل » .

الاهتمام باعطائهم الحوافز المجزية التي تجعلهم يقبلون على التدريب بنفس راضية ، وبسروح كلها ايمان وتفان .

٦ - التنفيذ البرامج الا بعد تقييمها تقييما سليما والتأكد من تلبيتها للمطلوب وذلك بواسطة أكفاء العناصر العلمية والادارية ، ومن ذوى الخبرة في مختلف تخصصات العمل الاداري ، ويراعى في اعداد هذه البرامج التكامل والتوازن بين الناحية الاكاديمية والنظرية والناحية العملية والتطبيق ، وكذا التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج . وبعد انتهاء البرنامج تقيم تقييما سليما ، ويجرى فيه التطوير اللازم لتحسينه وترشيده .

فاذا ما نجحت هذه التجربة يمكن نقلها والانتقال منها الى تدريب القيادات الوسطى والعليا ، وتطبيق الخبرة المكتسبة على برامج هذين المستويين .

## تدريب مندوبى التسويق

تقوم شركة النفط الامريكية American Oil Co. باتباع بعض الاساليب الجديدة في تدريب العاملين في مجالات التسويق ، ومن بين هذه الاساليب تشغيل خريجي الجامعات الذين سيعملون مستقبلا بالتسويق في محطات خدمة السيارات وذلك بأعمال البيع في تلك المحطات .

ويعتبر ذلك التدريب جزءا من البرنامج ذى السبع مراحل الذى تطبقه الشركة من أجل تدريب مندوبى التسويق بها . وتبدأ المرحلة الاولى من البرنامج بأن يقوم كل مندوب بارتداء زي الخدمة باحدى محطات الخدمة التابعة للشركة في منطقة اقليمية معينة والعمل بها لفترة مناسبة . وقد تم وضع هذا البرنامج ذو السبع مراحل بعد دراسة الاحتياجات التدريبية لمندوبى التسويق بالشركة من حيث المعرفة والمهارات ومواقف الانفراد تجاه العمل والشركة ويتبع هذه الدراسة وضع خطط محددة لدراسة تلك الاحتياجات .

وتعتبر كل من المراحل السبع مرحلة تعليمية مستقلة تتبع احداها الاخرى في نظام يقوم على أساس أن استقاء المعرفة مرحلة سابقة على التمرس على مهارات معينة . ويستغرق البرنامج بأكمله مدة تتراوح بين ٢٦ و ٣٠ أسبوعا ، وعند الانتهاء من البرنامج التدريبي هذا يعين كل مندوب في الاقليم الذى عمل به للقيام بأعمال التسويق للشركة به .

وقد استغرق الاعداد لهذا البرنامج التدريبي عامين قام المسئول على التدريب خلالها بأبحاث كثيرة في مجال أساليب التعليم والتدريب واحتياجات مندوبى التسويق وتعليم المربين . . هذا الى جانب أن بعض المسئولين عن البرنامج قد التحقوا ببعض الوقت ببعض الدراسات العليا للعلوم السلوكية باحدى الجامعات .

Training Development Journal

Vol. 22, No. 10

October 1968

P. 26

دراسة ميدانية

# الإعلان

## في جمهورية مصر العربية

مع التقدم المذهل في مجال العلوم والاختراعات ، والتطور المستمر في تكنولوجيا الصناعة تزداد المنافسة وتمتد بين الشركات المنتجة لنفس السلعة في شتى أنحاء العالم ، مما يتعاطف معه دور « الإعلان » في ترويج هذه السلعة . ولا شك أن الإعلان بأشكاله المختلفة أصبح له دور طبيعي وأساسي في عمليات التسويق في أي دولة ، سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي .

وفي مصر أخذ « الإعلان » يتطور حتى وصل ما أنفق عليه في عام ١٩٦٩ إلى ما يقرب من سبعة ملايين جنيه ، بزيادة تصل إلى ١٩٥٪ بالنسبة لما أنفق سنة ١٩٦٠ . ومع ذلك فإن نسبة ما يصرف على الإعلان إلى الدخل القومي مازال أقل بكثير مما يصرف في أمريكا أو فرنسا أو إنجلترا . كما لا يزال هناك العديد من الملاحظات على دور ومسئولية « الإعلان » في مصر ، من واقع دراسة ميدانية على أكثر من أربعين شركة ممثلة لنشاطات إنتاجية مختلفة . يقدم الكاتب بحثاً يهدف فيه إلى تحديد المنفق على الإعلان في بلادنا . مع دراسة وتحليل الدور الذي تقوم به الوحدات التنظيمية المسئولة عن النشاط الاعلاني في شركات القطاع العام ، ووكالات الإعلان مع قياس درجة تأثير هذه الاعلانات على المستهلك . كما شملت الدراسة بياناً إحصائياً عن مجالات الإعلان المختلفة وحجم كل منها . كما تعرض الكاتب لمناقشة نظرية الإدارة العليا في بعض الشركات إلى الإعلان وطالب في نهاية مقاله بضرورة تنمية الوعي الاعلاني لدى المسئولين في الوحدات الإنتاجية . كما طالب أيضاً بتحديد وكالات الإعلان حتى تكون في خدمة المستهلك فعلاً .

ومجلة الإدارة جريا على عاداتها في تشجيع البحوث التطبيقية والدراسات الميدانية تفتح صفحاتها لنشر هذا البحث الميداني والذي لا شك أنه لن يفيد رجال الاعلام فحسب ، بل على وجه التأكيد سوف يفيد كل المهتمين بشئون الانتاج والتنمية .

### هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد المنفق على الإعلان في جمهورية مصر العربية ، ودراسة وتحليل وتقييم الدور الذي تقوم به الوحدات التنظيمية

المسئولة عن النشاط الاعلاني في شركات القطاع العام . ووكالات الإعلان في جمهورية مصر العربية وقياس درجة تأثير المعلن اليهم بالنشاط الاعلاني في بلادنا .

### أسلوب الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على جمع البيانات من مصادرها الأولية عن طريق الاستقصاء . وقد تم إعداد ثلاث قوائم أسئلة لكل من المسئولين عن النشاط الاعلاني في شركات القطاع العام التي تهتم بنشاط الإعلان التجاري ، ووكالات الإعلان، ومشاهدي الاعلانات على شاشة التلفزيون (١):

د. محمد صادق باززع

استاذ ادارة الاعمال المساعد بجامعة  
أسيوط والمعار لجامعة الكويت .

(١) وافق الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء على القيام بهذه الدراسة - قرار وزاري رقم ١٠٠ - ١٩٧٠ .



#### ( أ ) شركات القطاع العام :

تم الحصول على أسماء وعناوين هذه الشركات من ( دليل المؤسسات والشركات ) الذي أصدره «الاهرام الاقتصادي» خلال عام ١٩٦٩ . وارسلت القوائم لجميع الشركات بالبريد مع خطاب يوضح أهمية البحث والتعاون مع الباحث في اغراض البحث العلمى وذلك خلال شهر يونيو ١٩٧٠ وكلف الباحث طلاب الدراسات العليا بجامعة القاهرة وعين شمس بمتابعة القوائم في الشركات التى يعملون بها .

وقد بلغ عدد الشركات التى قامت برد قوائم الاسئلة ٤٤ شركة من اجمالى ١٨٣ شركة ارسلت اليها القوائم . ومن القوائم المرتدة هناك اربع شركات اعتذرت عن استيفاء بياناتها وقد قام مكتب بيع الاسمنت المصرى باستيفاء البيانات الخاصة بشركات انتاج الاسمنت وعددها ٤ شركات . وبذلك يصبح عدد الشركات الممثلة في الدراسة ٤٤ شركة بنسبة ٢٤٪ تقريبا من اجمالى عدد الشركات التى ارسلت اليها القوائم . وقد تراوحت هذه النسبة بين ١٠٪ لشركات كل من المؤسسة الاستهلاكية العامة والمؤسسة المصرية العامة للصناعات الكيماوية و ١٠٠٪ للمؤسسة المصرية العامة للبترول والطيران العربية المتحدة .

وتعتبر هذه النتيجة طيبة اذا ما قورنت بنسبة الاجابات التى يحصل عليها الباحثون في حالة جمع البيانات ، بالبريد ، حيث تتراوح هذه النسبة بين ٥٪ و ٢٠٪ ومن ثم فانه يمكن الاعتماد على نتائج هذه الدراسة اعتمادا كبيرا لتمثيلها لمجتمع البحث الى حد كبير من حيث الحجم والخصائص ، وخاصة أن الشركات التى قامت باستيفاء القوائم المرسله اليها من الشركات ذات الاهمية الكبيرة في مجال الاعلان .

#### ( ب ) وكالات الاعلان :

تم جمع البيانات من جميع وكالات الاعلان الكبيرة في بلادنا وهى :

- ١ - وكالة الاهرام للاعلان .
- ٢ - شركة الاعلانات المصرية .
- ٣ - وكالة القاهرة للاعلان .
- ٤ - الاعلانات الافريقية الاسيوية .
- ٥ - وكالة رادار للاعلان .
- ٦ - دار اعلانات مصر .
- ٧ - وكالة الخدمات الاعلانية التابعة لشركة النصر للتصدير والاستيراد .

وقد تم اعداد قائمة اسئلة للحصول على البيانات المطلوبة من المدير المسئول لكل وكالة عن أوجه نشاط الوكالة وايراداتها وآراء المسئولين فيها في نشاط الاعلان في بلادنا .

#### ( ج ) مشاهدو الاعلانات :

تهدف الدراسة الى التعرف على درجة تذكر مشاهدى الاعلانات على شاشة التلفزيون لمحتويات اشهر الرسائل الاعلانية التى تم عرضها خلال الفترة من اكتوبر ١٩٦٩ حتى يناير ١٩٧٠ . بالاضافة الى التعرف على وجهات نظرهم بشأن الاعلان بصفة عامة والاعلان على شاشة التلفزيون بصفة خاصة ، باعتبار ان هذا النوع من الاعلان قد بدأ يلقى اهتماما كبيرا ومتزايدا من المعلنين .

وقد تم الاعتماد على اسلوب العينات في هذه الدراسة . وتم تحديد حجم العينة بـ ٣٨٤ مفردة على اساس الاعتبارات التالية : (١)

- ١ - حجم مجتمع البحث (مشاهدى الاعلانات) يزيد على ٥٠٠٠٠ مفردة .

- ٢ — معامل الثقة ٩٥٪ ( كما هو الحال في بحوث التسويق والرأي العام ) .
- ٣ — حدوث الخطأ  $\times ٥$  ٪ .
- ٤ — نسبة توافر الصفات التي يراد دراستها في مجتمع البحث = ٥٠ ٪ .

وقد تم جمع البيانات من محافظات القاهرة والاسكندرية والقليوبية والمنوفية والشرقية والجيزة واسيوط وسوهاج ، ولا يقل عدد أجهزة التلفزيون الموزعة في هذه المحافظات عن ٨٠٪ من اجمالي عدد الاجهزة الموزعة في جمهورية مصر العربية (١) .

وقام معيدو قسم ادارة الاعمال بكلية التجارة بجامعة اسيوط وطلاب الدراسات العليا بكلتي التجارة بجامعة القاهرة وعين شمس بجمع البيانات من مفردات العينة التي تم اختيارها بطريقة غير احتمالية . وروعى في اختيارها ان تمثل فئات متنوعة من حيث الاعمار والدخول والمهن والجنس والتعليم والمحافظات . وقد قام المقابلون بجمع البيانات من ٢٠ مفردة بزيادة قدرها ٣٦ مفردة عن الحجم المحدد للعينة واعتمدوا على المقابلة الشخصية في جمع البيانات من مفردات العينة .

#### (د) تقدير المنفق على الاعلان في جمهورية مصر العربية :

تم تقدير المنفق على الاعلان في جمهورية مصر العربية في اعوام ٦٧، ٦٨، ٦٩ على اساس ايرادات ومسائل نشر الاعلان في بلادنا ، من الاعلانات المنشورة بها ، باعتبار ان هذه الايرادات تمثل ما انفقه المعلنون فعلا على ما نشر من اعلانات خلال العام . واذيفت الى هذه الايرادات الارقام الخاصة بتكاليف الاخراج الفني للاعلانات ومصروفات الدمغة المستحقة عليها واجور العاملين في قطاع الاعلان نتيجة لنتائج المقابلات مع المسئولين عن الاعلان في شركات القطاع العام الكبرى في مجال الاعلان .

وقد تم الحصول على الارقام الخاصة بايرادات الاعلان في الصحف عن طريق مقابلات شخصية مع المسئولين عن الاعلان في دور الصحف . وفي الحالات التي امتنع فيها المسئولون عن الاجابة قام الباحث بتقدير المساحة الاعلانية خلال العام عن طريق تقدير المساحة الاعلانية في عينة ممثلة من الاعداد وضرب الناتج في اسعار الاعلان المحددة بواسطة هيئة الاستعلامات ، ثم تقدير الايرادات طوال العام من هذا الرقم . وأضيف ٢٠ ٪ من الرقم الاجمالي لايرادات الصحف قبل الحصول على الرقم النهائي ، وذلك للاخذ في الحسبان ايرادات الصحف الاخرى من الاعلان .

أما ايرادات وسائل نشر الاعلانات من المصقات والنيون والسينما فقد تم الحصول عليها عن طريق مقابلات شخصية مع المسئولين في شركة الاعلانات المصرية . وأضيف ٢٠ ٪ من الرقم الخاص بالاعلان بالنيون وذلك نصيب الشركات الاخرى من ايرادات الاعلان في هذا المجال طبقا لنتائج مقابلات الباحث مع المسئولين في شركة الاعلانات المصرية ( أقدم الشركات في هذا المجال ) .

وتم الحصول على ايرادات الاذاعة والتلفزيون من الاعلان عن طريق التقارير الخاصة بنشاط الاعلانات التجارية بهما ، وايرادات الاعلان بالبريد عن طريق مقابلات مع المسئولين عن الاعلان بالبريد في دار اخبار اليوم ووكالة رادار للاعلان .

أما المطبوعات الاعلانية ومرتببات العاملين في الاعلان فقد تم تقديرهما باستخدام معادلات الاتجاه العام :

$$\begin{aligned} \text{ص} &= ١ + \text{ب} \text{ س} \\ \text{حيث أن مج ص} &= \text{ن} + \text{أ} + \text{ب} \text{ ( مج س )} \\ \text{، مج س ص} &= \text{أ} \text{ ( مج س )} + \text{ب} \text{ ( مج س )} \end{aligned}$$

(١) الاهرام الاقتصادي — العدد ٢١١ — أول أغسطس ١٩٦٨ ص ٢١ ( ١٩٦٧ ) .



وأعتمد الباحث على البيانات الخاصة بكل منهما من عام ١٩٥٥ حتى عام ١٩٦٠ من بحث للدكتور محمود عساف (١) .

وقد أضيفت الى جميع الأرقام السابقة تكاليف الإخراج الفني للإعلان ورسوم التمغة وقد بلغت النسب المضافة ٦ ٪ بالنسبة للإعلان في الصحف و ١٠ ٪ بالنسبة للإعلان على شاشة السينما و ١٠ ٪ بالنسبة للإعلان على شاشة التلفزيون وعن طريق الإذاعة بالنسبة لتكلفة الإخراج الفني للإعلانات . وقد تم الحصول على هذه النسب من المقابلات التي قام بها الباحث مع المسؤولين عن الإعلان في بعض الشركات ووكالات الإعلان .

## نتائج الدراسة (٢)

### أولاً : المنفق على الإعلان في بلادنا

١ - بلغ المنفق على الإعلان في بلادنا ٤٩ مليون جم خلال عام ١٩٦٧ و ٨٠ مليون جم خلال عام ١٩٦٨ و ٦٨ مليون جم خلال عام ١٩٦٩ .

٢ - يمثل المنفق على الإعلان في بلادنا ٢٩ ٪ من الاستهلاك القومي للأفراد ، ٢٣ ٪ من الدخل القومي خلال عام ١٩٦٧ ، ٣٨ ٪ ، ٢٩ ٪ على التوالي خلال عام ١٩٦٨ ، ٤٤ ٪ ، ٣٢ ٪ على التوالي خلال عام ١٩٦٩ (٣) وتعتبر هذه النسب أقل من النسب المماثلة في عدد كبير من الدول الأجنبية خاصة في أمريكا الشمالية وأوروبا (٤) .

٣ - خلال الفترة من عام ١٩٦٠ الى عام ١٩٦٩ زاد المنفق على الإعلان في بلادنا بنسبة ١٩٥ ٪ بالنسبة لعام ١٩٦٠ ، في حين زادت قيمة الانتاج القومي بمعدل ٥٦ ٪ والدخل القومي بمعدل ٤٤ ٪ والاستهلاك القومي بمعدل ٦٦ ٪ ومتوسط دخل الفرد بمعدل ٣٠ ٪ (٥) .

٤ - يحتل الإعلان في الصحف المرتبة الأولى من حيث المنفق على الإعلان في بلادنا حيث بلغت نسبة المنفق عليه خلال عام ١٩٦٩ ٧٦٨ ٪ من اجمالي المنفق على الإعلان يليه المصقات (٥٠ ٪) والتلفزيون (٤٩ ٪) كما هو موضح بالجدول التالي :

(١) محمود عساف - الإعلان وعلاج مشاكل مندوبيه في ج.ع.م - رسالة دكتوراه مقدمة لكلية التجارة بجامعة عين شمس ( ١٩٦٣ ) .

(٢) لمزيد من التفاصيل راجع :

دكتور محمود باززع - الإعلان في الجمهورية العربية المتحدة ( دراسة ميدانية ) دار النهضة العربية - (١٩٧١) .  
(٣) أرقام الاستهلاك القومي والدخل القومي والانتاج القومي ومتوسط دخل الفرد في ج.ع.م. مستخرجة من نشرات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ونشرات هيئة الأمم المتحدة ومجلة الاهرام الاقتصادي ( أول مارس ١٩٧١ ) ص ٩ والمرجع التالي :

دكتور محمود عساف - أصول الإعلان وتطبيقاته في المجتمع الاشتراكي ( القاهرة : دار الناشر العربي - ١٩٦٩ ) - ص ٤٧ و ص ٥٤ .

(٤) بلغت نسبة المنفق على الإعلان الى الدخل القومي في عام ١٩٦٨ كلا من ٢٥ ٪ في الولايات المتحدة الأمريكية و ٣٦ ٪ في ألمانيا الغربية و ١٤ ٪ في بريطانيا و ١٦ ٪ في كندا و ٩ ٪ في فرنسا .  
المصدر : قام الباحث بحساب هذه النسب بعد الرجوع الى أرقام الدخل القومي لهذه الدول من نشرات هيئة الأمم المتحدة وأرقام المنفق على الإعلان في هذه الدول من :

«Levels of 1968 Advertising Expenditures in various Media in 46 countries», Advertising Age, (June 8, 1970).

(٥) بلغ المنفق على الإعلان في ١٩٦٠ طبقاً لتقدير الدكتور محمود عساف في مرجعه الذي سبقت الإشارة إليه ص ٥٤ ٢٣ مليون جم .

وسائل نشر الإعلانات						آلاف الجنيهات					
١٩٦٧			١٩٦٨			١٩٦٩					
جنيه	%		جنيه	%		جنيه	%		جنيه	%	
٣,٧٥٠	(٧٦,٥)		٤,٦٤٨	(٧٩,٩)		٥,٢١٥	(٧٦,٨)				
٠,١٠٥	(٢,٢)		٠,١٢٣	(٢,٢)		٠,١٣٢	(١,٩)				
٠,٣٤٤	(٧,٠)		٠,٣٨٧	(٦,٦)		٠,٣٧٦	(٥,٥)				
٠,١١٤	(٢,٣)		٠,٢٣٨	(٤,١)		٠,٢٦٣	(٣,٩)				
٠,١٤٨	(٣,١)		٠,١٤٧	(٢,٥)		٠,٣٣٤	(٤,٩)				
٠,٠٧٧	(١,٦)		٠,٠٥٥	(٠,٩)		٠,٠٩٠	(١,٣)				
٠,٢٥٩	(٥,٣)		٠,١٢٠	(٢,٢)		٠,٢٧٤	(٤,١)				
٠,٠٣٦	(٠,٧)		٠,٠٣٠	(٠,٥)		٠,٠٣٥	(٠,٧)				
٠,٠٦٣	(١,٣)		٠,٠٦٦	(١,١)		٠,٠٧٠	(١,٠)				
اجمال			٤,٨٩٦	% ١٠٠,٠		٥,٨١٤	% ١٠٠,٠		٦,٧٨٩	% ١٠٠,٠	

## ثانيا : ادارات الاعلان في شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية :

١ - بالرغم من كبر الانفاق على الاعلان نسبيا ( في جمهورية مصر العربية ) والزيادة الكبيرة فيه من سنة لآخرى بحيث فاقت نسبة هذه الزيادة معدلات الزيادة في الدخل القومي والاستهلاك القومي والانتاج القومي ، الا ان هناك عددا كبيرا من الشركات موضع البحث لا توجد بها وحدات تنظيمية متخصصة للاعلان ، حيث لا توجد مثل هذه الوحدات الا في ست فقط من هذه الشركات . ويطلق على هذه الوحدات « ادارة الدعاية » و « ادارة الاعلان » و « ادارة البحوث والاعلان » و « ادارة بحوث التسويق والاعلان » و « ادارة الاعلان والنشر » و « ادارة الدعاية والتوعية » .

ويتبع جهاز الاعلان رئيس مجلس الادارة في شركة والمدير العام في شركة والمدير التجارى في شركتين ومدير التسويق في ثلاث شركات ومدير المبيعات في شركتين ، ويبلغ متوسط عدد العاملين في ادارة الاعلان ٦ عاملين .

٢ - ادارات الاعلان في الشركات المشتركة في هذه الدراسة غير مدعمة بالامكانيات البشرية المتخصصة التي تمكنها من القيام بوظيفة الاعلان على أسس علمية وعملية سليمة ، وخاصة أن ٧٣ % من العاملين بها لا يحملون مؤهلات عالية بالرغم من توافر آلاف الخريجين من شعبة ادارة الاعمال بكليات التجارة ومئات الخريجين من دبلوم التسويق .

ويتضح أيضا من نتائج هذه الدراسة أن ٥٠ % من أعمال ادارة الاعلان تتعلق بتصميم الرسالة الاعلانية وان ٣٥ % منها أعمال سكرتيرية . ولا تبقى بعد ذلك الا نسبة ضئيلة لأعمال البحوث ومتابعة وتقييم الحملات الاعلانية .

٣ - مدير الاعلان مؤهلاته بكالوريوس تجارة ودبلوم تسويق في شركتين ، وليس من حقوقي مع دراسات لم يحدد نوعها بالمعهد القومي للإدارة العليا في شركة ، وليس من آداب مع دبلوم دراسات عليا غير محدد في شركة ، وبكالوريوس فنون جميلة في شركة ، ودبلوم صنایع في شركة .



ولم توضح هذه البيانات في القوائم الخاصة بثلاث شركات .

ويتراوح عمره بين ٣٠ و ٥٠ سنة ودرجته الوظيفية بين الاولى والخامسة ويعنى ذلك عدم الاتفاق على الخصائص التى يجب توافرها فى مدير الاعلان بالاضافة الى عدم صلاحيته فى بعض الشركات لقيادة هذا النوع من النشاط .

٤ - بالنسبة للشركات التى لا توجد بها ادارات اعلان تقوم الادارات التجارية ( الادارة التجارية وادارة التسويق وادارة المبيعات ) بالنشاط الاعلانى فى ١٨ شركة وادارة العلاقات العامة فى ٧ شركات وادارة التخطيط والتركيب فى شركة ورئيس مجلس الادارة فى شركة أخرى . ولا يوجد أى نشاط اعلانى فى احدى الشركات . ورفضت بقية الشركات ( ٤ شركات ) الاجابة على السؤال المتعلق بذلك .

٥ - أدى عدم وجود ادارات متخصصة فى الاعلان بالشركات وعدم تدعيم الادارات الموجودة بالكفاءات البشرية الى الاعتماد على الخبرة والطرق غير العلمية فى تحديد المنفق على الاعلان وتوزيع النفقات غير المباشرة للاعلان على المنتجات أو المناطق والاعتماد على فنانى الاعلانات وعروض وسائل النشر والاراء الشخصية لرؤساء مجالس الادارة فى تنظيم الحملات الاعلانية دون أن تكون هناك أهداف محددة لها ، وعدم القيام بالدراسات العلمية لاختبار الرسالة الاعلانية قبل نشرها أو اختيار الوسيلة المناسبة لنشرها أو دراسة خصائص المستهلكين المرتقبين أو القيام بتقييم الحملات الاعلانية . وقد اننفعت بعض الشركات فى الاعلان عن منتجاتها لمحاكاة الشركات المنافسة أو دون أى أهداف . واعتمدت بعض الشركات على المبيعات بعد الاعلان كأساس لتقييمه بالرغم من عدم صلاحية ذلك كمؤشر لنجاح الاعلان ما لم تحدد أهدافه وما لم يتم الاعتماد على مجموعات قياسية وأخرى تجزئية .

ولا يتم تنسيق واضح بين الاعلان وجهود البيع الشخصى والتوزيع . كما أن الشركات لا تقدم أية مساعدات لموزعيها فى مجال الاعلان الا فى نطاق ضيق جدا .

وقد أدى عدم توافر الامكانيات الفنية لدى المسئولين عن الاعلان فى عدد كبير من الشركات موضع البحث الى قبول عدد كبير منهم لبعض عبارات غير سليمة « كالاعلان الناجح هو من يردده الناس » و « الاعلان على شاشة التليفزيون افضل اعلان » و « السلعة الجيدة تباع نفسها دون اعلان » ، بل أن المسئولين فى هذه الشركات يرون أن البيع الشخصى يحتل المركز الاول فى الترويج عن السلعة ثم الاعلان فتخفيض الاسعار والمسابقات ، وأخيرا السلعة نفسها بالرغم من ضرورة أن تكون السلعة جيدة فى المقام الاول حتى يتم القيام ببرنامج ترويجى متكامل يتم فيه التنسيق بين الاعلان والبيع الشخصى وتنشيط المبيعات .

٦ - لا تتعاون الشركات التابعة لنفس المؤسسة فى مجال الاعلان الا فى المناسبات القومية ولا تقدم المؤسسات للشركات التابعة لها مساعدات من حيث تخطيط وتنفيذ اعلانات الشركات الصغيرة أو الاشراف على نشاط الاعلان والرقابة عليه والتنسيق بينه فى الشركات التابعة لها أو تدريب العاملين فى مجالات الاعلان فى هذه الشركات على الاساليب الحديثة فى الاعلان .

٧ - تقوم ١١ شركة فقط من بين ٢٩ شركة مصدره من الشركات موضع البحث بالاعلان الخارجى عن طريق موزعى منتجاتها وشركات التجارة ووكالات الاعلان الخارجية والمحلية ويعتبر عدم الاهتمام بالاعلان فى مجال التصدير نقطة ضعف كبيرة خاصة لاهمية الاعلان فى الاسواق الخارجية اعلاميا وتعليميا وارشاديا وتنافسيا وتذكيريا .

٨ - بالرغم من قصور الامكانيات الفنية والبشرية فى الشركات موضع البحث من حيث

كاختبار الرسالة الاعلانية قبل نشرها ، وتقييم الحملات الاعلانية الخ . بالرغم من اهمية ذلك للشركات المعلنة التي لا تتوافر لديها الامكانيات البشرية والفنية اللازمة للقيام بمثل هذه الدراسات .

وتعتمد وكالات الاعلان على ارقام توزيع الصحف ، واستعانت ثلاث وكالات فقط بالدراسة التي قام بها المركز العربى للبحوث والاعلان ( آراك ) عن قراءة الصحف في عام ١٩٦٩ . وقامت وكالة واحدة بدراسة عدد المستمعين والمشاهدين لبرامج الاذاعة والتلفزيون وخصائصهم وعدد الذين يمرون بمواقع معينة في الشوارع في بلادنا . وتعتبر هذه الدراسات قليلة جدا بالرغم من اهميتها لوكالات الاعلان .

٣ - بالرغم من عدم توافر الكفاءات المتخصصة لدى العاملين في وكالات الاعلان ، فان المسئولين فيها لهم اتجاهات طيبة نحو الاعلان تنعكس في رفضهم لصحة العبارات « السلعة الجيدة تباع نفسها دون اعلان » و « لا اهمية للاعلان في حالة الاحتكار » و « لا اهمية للاعلان في حالة السلع ذات المبيعات الكبيرة » و « الاعلان اسراف لا مبرر له » و « لا اهمية للاعلان في المجتمعات الاشتراكية » و « الاعلان الناجح هو من يردده الناس » و « الاثارة اهم اهداف الاعلان » .

٤ - من الامور التي تثير الدهشة ان وكالات الاعلان تقوم بكتابة اسمائها في نهاية الرسالة الاعلانية بالنسبة للاعلانات على شائسة التلفزيون ، بالاضافة الى ان اسماء فنانى الاعلانات ومؤلفى وملحنى ومطربى الاغاني تظهر ايضا في نهاية عرض الاعلان . ويخالف ذلك القواعد الخاصة بالاعلان الجيد ، لان الاعلان لا يهدف الى الاعلان عن وكالة الاعلان او الفنانين بكتابة اسمائهم على حساب الوقت المخصص للرسالة الاعلانية وعلى حساب تركيز المشاهد على محتوياتها . وليس الهدف من الاعلان حفظ الاغنية واسم من ألفها ولحنها بقدر لفت نظر المشاهد واثارة رغبته في السلعة المعلنة واقتناعه

الاعلان ، الا ان معظم هذه الشركات لم تستعن بخدمات المكاتب المتخصصة أو أساتذة الجامعات في مجالات بحوث الاعلان ، وتخطيط الحملات الاعلانية وتقييمها ، وان معظم هذه الشركات لم تستعن بخدمات وكالات الاعلان الا في مجال الاخراج الفنى للاعلان ، أو لان هذه الوكالات نلها حقوق امتياز بالنسبة لوسائل نشر الاعلان .

### ثالثا : وكالات الاعلان :

١ - لا تتوافر في وكالات الاعلان في جمهورية مصر العربية صفة الحياد التي يجب ان تكون احدى خصائصها ، بحيث لا تكون متحيزة للمعلنين أو وسائل نشر الاعلانات . فمثلا تتبع كل من وكالة الاهرام - ووكالة القاهرة والاعلانات الافريقية الآسيوية دور صحيفة ، في حين تتبع وكالة الخدمات الاعلانية معلنا وهى شركة النصر للتصدير والاستيراد .

٢ - لا توجد الامكانيات البشرية المتخصصة في الاعلان حيث يبلغ حوالى ٨٧ ٪ من العاملين في وكالات الاعلان التي قامت بالاجابة على السؤال المتعلق بذلك من الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو أقل منها مقابل ١٢ ٪ حاصلين على البكالوريوس وحوالى ٤ ٪ فى الالف حاصلين على دبلومات دراسات عليا .

ويعمل حوالى ٤١ ٪ منهم كعمال في المطابع مقابل ١٧ ٪ كمندوبين ومحصلين و ١٤ ٪ فى الاعمال المتعلقة بالاخراج الفنى للاعلان كالرسم والتصميم والتنسيق والتحرير و ٨ ٪ فى أعمال الحسابات و ٥ ٪ فى أعمال السكرتيرية و ٥ ٪ فى أعمال ادارية و ٩ ٪ فى أعمال تنفيذية مختلفة وأقل من ١ ٪ فى أعمال البحوث .

وقد أدى ذلك الى تركيز عمل وكالات الاعلان فى بلادنا على الاتصال بوسائل بوسائل نشر الاعلانات الخاصة بالعملاء والقيام بالاخراج الفنى للاعلان وتصميم الكتالوجات ومعاونة العملاء فى تنظيم نوافذ العرض والمعارض واعداد حملات الاعلان بالبريد دون القيام بالدراسات والبحوث



بها . ولا يحدث مثل هذا الاتجاه في أى من دول العالم .

رابعاً : مشاهدو الاعلانات :

١ - أوضح اختبارا التعرف والتذكر اللذان أجريا على عينة من مشاهدي الاعلانات أن ٤٤٪ منهم حصلوا على درجة تقل عن ٥٠ ٪ وان ٦٠٪ منهم حصلوا على درجة تقل عن ٦٠ ٪ وان ٩٠٪ منهم حصلوا على درجة تقل عن ٧٠ ٪ . وتعتبر هذه النتيجة غير مشجعة لان السلع التى شملها الاختبار من السلع المعلن عنها وقت القيام بالدراسة وان اختيار مفردات العينة قد روعى فيه تتبع الاعلانات على شاشة التلفزيون كاحدى الخصائص الرئيسية التى تتوافر في مفردات العينة .

٢ - لا توافق ٦٢ ٪ من مفردات العينة على الطريقة المطبقة من حيث عرض الاعلانات على شاشة التلفزيون بصفة متتالية خاصة في فترة السهرة لمدة تزيد عن ٣٠ دقيقة في أغلب الايام، لان ذلك يسبب الملل والضيق وعدم القدرة على استيعاب محتويات الرسائل الاعلانية المعروضة وتأخير عرض البرامج التى ينتظر مشاهدتها في أوقات محددة (١) .

٣ - تثق ٩٪ من مفردات العينة في البيانات المنشورة في الاعلانات في جميع الاحيان مقابل ٧٥ ٪ تثق فيها في بعض الاحيان و ٩ ٪ لا تثق فيها على الاطلاق و ٧٪ بدون اجابة .

ويرجع عدم الثقة الى المغالاة ، وعدم الصدق في البيانات والشعور بأن الاعلان يتم لمن يدفع الثمن مهما نكن مواصفات السلع المعلن عنها ، والاعلان عن سلع غير موجودة ، وقيام نفس المذبة أو المذيع بالاعلان عن سلع متنافسة في حالة الاعلان على شاشة التلفزيون .

وتؤكد هذه النتائج ضرورة تأكيد وسائل نشر الاعلانات من صحة

البيانات المنشورة فيها حتى يثق المعلن اليهم بها وخاصة أن الثقة أساس الاقتناع وشراء السلع المعلن عنها .

٤ - تؤيد حوالى ٣١٪ من مفردات العينة الاعلان على شاشة التلفزيون مقابل حوالى ١٥ ٪ منها لا تؤيده تماما وحوالى ٥٤ ٪ منها على الحياد . ويجب أن يدفع ذلك المسئولين عن الاعلان في التلفزيون على الاهتمام والدراسة لكسب الاتجاه العام لمشاهديه نحو الاعلانات على شاشته .

٥ - أوضحت هذه الدراسة بطريقة غير مباشرة عدم وجود قواعد أدبية يلتزم بها المشتغلون بالاعلان في بلادنا من معلنين وناشرين ووكالات اعلان ، منها عدم تحيز المعلن لبعض وسائل نشر الاعلانات لاسباب غير موضوعية ، وعدم استخدام أفكار أو تصميمات تقدمها له وكالة اعلانية فيما ينشره من اعلانات عن طريق وكالات أخرى ، وعدم الذم في معلن آخر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وعدم اقتباس أفكار معلنين آخرين في مجال الاعلان وعدم الذم في وسائل نشر الاعلانات ، وعدم التأثير على السياسة الاعلامية لاي وسيلة من وسائل نشر الاعلانات عن طريق الضغط المادى عليها عن طريق ما ينشره فيها من اعلانات ، ومراعاة الذوق العام والاخلاق والمعتقدات الدينية والسياسية في وسائله الاعلانية .

وبالنسبة لوسائل نشر الاعلانات فانه يجب معاملة المعلنين ووكالات الاعلان على أساس المساواة من حيث الاسعار والتنفيذ والخدمات . . الخ . وعدم الاعتماد على الخصم أو التخفيض في الاسعار في المنافسة فيما بينها ، والعناية بنشر الاعلان بأحسن صورة ممكنة من حيث الطباعة والحفر بالنسبة للصحف ، والعرض بالنسبة للأفلام . . الخ ، والالتزام بنشر الاعلانات

(١) قام التلفزيون العربى بتلاق ذلك اعتبارا من يونيو ١٩٧١ في الوقت الذى كانت قد تبت فيه هذه الدراسة فعلا.

في المكان والزمان المتفق عليهما الا في حالات طارئة كعدم نشر اعلان عن افتتاح خط جوى جديد في نفس الصفحة التي تنشر فيها تفاصيل حادث طائرة وصور الضحايا (١) ، وعدم تهديد المعلنين أو مهاجمتهم في حالة عدم الاعلان ، وعدم الذم في الوسائل الاخرى لنشر الاعلانات أو وكالات اعلانية ، وعدم نشر أى اعلانات لا تطمئن الى ما ورد فيها من بيانات وعروض وجديتها .

وبالنسبة لوكالات الاعلان فانها يجب ان تحرص على خدمة مصالح عملائها ، بغض النظر عن نسب العمولة التي تحصل عليها من وسائل نشر الاعلانات ، وعدم التنافس بين وكالات الاعلان فيما بينها على أساس تخفيض نسبة العمولة التي تتقاضاها من وسائل النشر أو التنازل عنها بشكل ظاهر أو مستتر للمعلنين ، وعدم خدمة عميلين متنافسين تتعارض مصالحهما الاعلانية ، وسداد قيمة الاعلانات لوسائل النشر عقب تقديم الفواتير ومستندات النشر بفترة معقولة ، وعدم مهاجمة وكالات الاعلان الاخرى أو وسائل النشر التي لا تتعامل معها ، وذلك بطريق مباشر أو غير مباشر (٢) .

### التوصيات :

للاعلان أهمية كبيرة في جمهورية مصر العربية كدولة اشتراكية نامية تحقيقا لاهداف اعلامية وتعليمية وارشادية وتذكيرية وتنافسية ما دامت هناك منافسة بين الشركات في نفس الصناعة ، وأيضا بين الصناعات كالبلاستيك والكرتون في مجال التعبئة ، وان كان لا يجب أن يكون الهدف التنافسي للاعلان هو الشكل الوحيد للاعلان على حساب الاهداف الاخرى .

في حدود هذا الاطار فائنا نوصي بما يلي :

١ - تدعيم أجهزة الاعلان أو الادارات التي تقوم بالنشاط الاعلاني في شركات القطاع العام

وكذلك الاجهزة المسؤولة عن الاعلان في وسائل نشر الاعلان ووكالات الاعلان بالامكانيات البشرية المتخصصة في مجال الاعلان ، ويمكن الاعتماد في ذلك على خريجي كليات التجارة « شعبة إدارة الأعمال » وخريجي دبلوم التسويق بكلية التجارة بجامعة القاهرة .

٢ - تدريب كبار المسؤولين عن الاعلان في شركات القطاع العام ووسائل نشر الاعلان ووكالات الاعلان في دورات تدريبية قصيرة بهدف تغيير اتجاهاتهم الحالية نحو الاعلان واقناعهم بأن الاعلان له اهداف اعلامية وتعليمية وارشادية وتذكيرية هامة في مجتمعنا الاشتراكي الذي يخطو خطوات متقدمة في التصنيع ، بالإضافة الى الاهداف التنافسية ، وان الاعلان لا يعتبر علاجا ناجحا في جميع حالات انخفاض المبيعات ، لان انخفاض المبيعات قد يكون نتيجة لتصميم السلعة او تقادمها أو ارتفاع اسعارها . الخ ، وأن الاعلان لا يتطلب تصميمًا فنياً فقط ، بل يتطلب أيضا القيام ببحوث لتحديد هدف الاعلان وموضوعه والمنفق عليه سنويا وتوزيع نفقاته غير المباشرة على القطاعات التسويقية المختلفة كالمنتجات والمناطق البيعية . الخ . واختبار الرسالة الاعلانية قبل نشرها ، واختيار الوسائل المناسبة لنشر الاعلان ، وتقييم الحملات الاعلانية والتنسيق بين الاعلان والبيع الشخصي والتوزيع ، وان هناك أساليب علمية حديثة تستخدم في ذلك وان الخبرة وحدها أو المجاملة أو التجربة والخطأ لم تعد أساليب علمية في مجال الاعلان . ويمكن ان يلعب معهد الاعلام التابع لجامعة القاهرة والمعهد القومي للإدارة العليا دورا هاما في تحقيق ذلك . ان اقتناع كبار المسؤولين عن بلادنا بذلك أساس نجاح الاعلان .

٣ - تدريب العاملين في مجال الاعلان لتعريفهم بالأساليب الحديثة المتبعة في مجال الاعلان

(١) نشر اعلان عن افتتاح أحد الخطوط الجديدة لمؤسسة الطيران العربية المتحدة في إحدى الصحف في نفس الصفحة التي نشرت فيها تفاصيل حادث إحدى طائراتها في ليبيا .

(٢) جميع هذه النقط واردة في المرجع الذي سبق ذكره للدكتور محمود عساف ص ١٩٢ - ١٩٣ .



وتدريبهم على كيفية تطبيقها . ويجب الاستعانة بأساليب « الحالات » و « الندوات » في ذلك ويمكن ان يقوم بهذه البرامج كل من المركز العربى للبحوث والادارة ( آراك ) وجمعية ادارة الاعمال العربية . ويتوقف نجاح هذا النوع من التدريب على نجاح تدريب كبار المسئولين عن الاعلان في جمهورية مصر العربية اولا .

٤ - اهتمام المكاتب والمراكز المتخصصة في البحوث باقناع الشركات بالاستفادة من خدماتها في مجال الاعلان خاصة بالشركات التى لاتوجد بها اجهزة متخصصة لبحوث الاعلان . ويجب ان تقدم لها التسهيلات المادية اللازمة للقيام بمثل هذه البحوث والدراسات .

٥ - تدعيم الادارات التجارية في المؤسسات العامة بالامكانيات البشرية المتخصصة في التسويق بصفة عامة ، والاعلان بصفة خاصة لمعاونة الشركات التابعة لها في تخطيط وتنفيذ الحملات الاعلانية ومتابعتها خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة ، وفي مجال الاعلانات التى تشترك فيها اكثر من شركة من شركات المؤسسة .

٦ - اصدار القرارات من المسئولين في الدولة بفصل تبعية وكالات الاعلان عن وسائل نشر الاعلان او المعلنين حتى تتصف بصفة الحياد التى يجب ان تتميز بها وكالات الاعلان . ويتطلب ذلك دفع تعويضات للشركات التى تمتلك وكالات الاعلان حاليا . وقد يواجه تنفيذ هذه التوصية بعض الصعوبات الناتجة عن اعتماد بعض وسائل النشر على وكالات الاعلان التابعة لها من حيث الإيرادات .

٧ - تكوين جمعية للاعلان في جمهورية مصر العربية تضم الى عضويتها العاملين في مجال الاعلان ( معلنين ووكالات اعلان ووسائل

نشر اعلان ) بشروط معينة ، وتهدف الى رفع مستوى الكفاءة الاعلانية عن طريق تنظيم المحاضرات والندوات وبرامج التدريب واصدار مجلة ونشر بحوث في مجالات الاعلان وعقد المسابقات وتنظيم المؤتمرات ، ووضع القواعد الادبية والسلوكية التى يجب ان يلتزم بها المشتغلون بالاعلان ، بالاضافة الى نشر الوعي الاعلانى بين العاملين في مجال الاعلان والجمهور في جمهورية مصر العربية .

٨ - الاهتمام بالاعلان في مجال التصدير وخاصة ان منتجاتنا تواجه منافسة قوية في الدول الاجنبية . ويمكن ان يلعب الاعلان دورا هاما في تقديم المنتجات لأول مرة للأسواق الاجنبية وشرح خصائصها ومجالات استعمالها وكيفية استعمالها وصيانتها والاماكن التى تباع فيها واسعارها ومزاياها بالنسبة للسلع المنافسة مع القيام بحملات اعلانية تذكيرية .

ويجب ان يكون هناك تنسيق واضح بين الاعلان والتوزيع والبيع الشخصى . الخ وغيرها من العناصر الوظيفية التى يتألف منها البرنامج التسويقي ، وان يعتمد الاعلان على الدراسة العلمية في تقييم الرسالة الاعلانية واختبارها قبل نشرها واختيار الوسائل المناسبة للنشر وتقييم الحملات الاعلانية وتحديد المنفق على الاعلان وتحديد من سيقوم بنشاط الاعلان في الخارج ( الشركة - الموزع - شركات التجارة ) ومدى الاستعانة بوكالات الاعلان في هذا المجال .

٩ - اهتمام المسئولين في الاذاعة والتليفزيون بتنمية مواردهما عن طريق الاعلان ، وخاصة أن مواردهما المالية لا يمكن الاعتماد عليها الا بدرجة ضئيلة في تمويل نفقات كل منهما . كما أن مواردهما من الاعلان تقل كثيرا عن موارد محطات الاذاعة والتليفزيون في جميع أنحاء العالم (١) .

(١) استغرق الاعلان ١٧٦٪ من وقت الارسال الكلى في التليفزيون خلال عام ١٩٦٩ ٢٤٪ ، ٠٠٨٪ ، ٠٠١٤٪ من وقت الارسال الكلى في محطات اذاعة الشرق الاوسط والاسكندرية والشعب على التوالي . المصدر : تقارير نشاط الاعلانات التجارية في الاذاعة والتليفزيون في ج ٢٠٤٠٠ ١٩٦٨/١٩٦٩ . وتبلغ هذه النسبة حوالى ١٠٪ بالنسبة لمحطات الاذاعة والتليفزيون في معظم بلاد العالم التى يوجد بها اعلان .

الاعلانات ، دون أن يسبب ذلك أى ملل للمستمع أو المشاهد والاستفادة فى ذلك بآرائهم عن طريق الاستقصاءات والدراسات العلمية بالاضافة الى الاستفادة من تجارب محطات الاذاعة والتليفزيون فى جميع انحاء العالم . فمثلا يمكن عرض ٣ دقائق اعلان كل ربع أو نصف ساعة من البرامج . ويمكن التوسع فى البرامج الاذاعية أو التليفزيونية التى يقوم المعلنون بتمويلها . وبطبيعة الحال يجب القيام بدراسات متكاملة للحصول على النتائج المطلوبة من حيث زيادة ايرادات الاعلان فى الاذاعة والتليفزيون . وعن طريق التخطيط أيضا يمكن تدعيم الموارد المالية للوسائل المختلفة لنشر الاعلان ، كالصحف والبريد والسينما .... الخ .

وأخيرا أرجو أن تحقق هذه الدراسة النتائج المرجوة منها فى مجتمعنا الاشتراكى الذى يجب أن يعتمد على التخطيط الشامل فى جميع المجالات بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة . ومن المعروف أن الاعلان يعتبر من الوظائف التسويقية الرئيسية .

ولا يمكن تدعيم مواردهما المالية الا بتدعيم الجهاز المسئول عن الاعلان بالكفاءات البشرية المتخصصة فى التسويق بصفة عامة ، والاعلان بصفة خاصة ، والنظرة الى الاعلان على انه يهدف الى خدمة المعلن والمستهلك والمجتمع ، وليس على أنه مجرد أغان وألحان وصور متحركة تعرض فى أى وقت وبأى شكل ، مهما كان مملا بالنسبة للمشاهد أو المستمع ، والقيام بعرض الوسائل الاعلانية بصفة مستمرة ومتتابعة لمدة لا تقل عن ٣٠ دقيقة قبل السهرة بشكل ممل وذلك على شاشة التليفزيون (١) والسماح بالاعلان عن وكالة الاعلان واسم الفنان الذى رسم الصور المتحركة والملحن والمطرب فى نفس الرسالة الاعلانية على حساب السلعة المعلن عنها ، وهذا ما لا يحدث فى أى دولة فى العالم ، واختيار مذيعين يتولون الاعلانات بطريقة روتينية وقطع الاغاني فى الاذاعة لاذاعة الرسائل الاعلانية .

ويجب على الاذاعة والتليفزيون تخطيط البرامج ووضع سياسة خاصة بكيفية اذاعة أو عرض

### أساس جديد لفن الادارة

الافراد فى مؤسسة ما هم الذين يبدؤون نشاطهم وهم الذين يحددونه . كما ان كل ما تستخدمه الشركة الحديثة من المكاتب الى الحاسب الالكترونى والمعدات الالية وغير ذلك ، يصبح غير منتج ما لم ينوله الجهد الانسانى ويوجهه . فالانسان هو الذى يصمم المعدات أو يشتريها ، وهو الذى يقرر أين وكيف يستخدم الحاسب الالكترونى، وهو الذى يوفر رأس المال المطلوب ويقرر الاجراءات المحاسبية والمالية التى تستخدم . كما تحدد كل ناحية فى انشطة الشركة بناء على خبرة ودوافع وفاعلية التنظيم الانسانى . والعمل الرئيسى ذو الاهمية البالغة من بين واجبات الادارة هو ادارة العنصر الانسانى لان كل شىء آخر يتوقف على مدى النجاح فى ذلك .

Rensis Likert

مقتبس من كتاب « التنظيم الانسانى » تأليف :

Mc Graw-Hill Book Company, 1967.

(١) قام التليفزيون العربى بتنفيذ ذلك ابتداء من يونيو ١٩٧١ فى الوقت الذى كانت قد تمت فيه هذه الدراسة مملا .



# الرقابة الداخلية وفعاليتها على الأنشطة الحكومية

الى سنوات مضت كانت معظم الوحدات الاقتصادية تخضع لنوع من الرقابة الاجرائية التي لم تكن تملك أدوات المنع بل تكفى بالنصيحة أو الزجر . ثم بعد انشاء الجهاز المركزي للمحاسبات تطورت العملية الرقابية الى نوع آخر من الرقابة على الاهداف المحددة مسبقا ، ولاتشك ان هذا التطور هام وضروري ومتفق مع اتجاهات العصر نحو الاخذ بأسباب ما يسمى بالرقابة المانعة ، أي الرقابة على العملية الادارية في مراحلها الاولى ومنع أي انحراف قبل حدوثه ، ولا شك أيضا أن الوصول الى هذا النوع من الرقابة ليس بالأمر الهين ، بل يتطلب تحديدا واضحا للاهداف ، مع وضع المعدلات اللازمة لتقييم الاعمال . وإذا كان هذا هو الحال في مجال إدارة الأعمال ، فإنه أكثر صعوبة في محيط الأنشطة الحكومية ، حيث لا يوجد تخطيط حقيقي للأعمال وخاصة الأعمال المكتبية . هذا فضلا عن قهوض الاهداف . ومع ذلك فالمكاتب يحدثنا عن امكانية انخاذ بعض الاجراءات الكفيلة بتحقيق قدر مناسب من الرقابة على هذه الأنشطة مشيرا الى تجربة بعض الدول في انشاء وظيفة الرقيب الخاص الذي يقوم بعملية الرقابة على أوجه النشاط الحكومي ، تلك التجربة التي أخذت بها مصر أخيرا بانشاء وظيفة المدعى العام الاشتراكي .

والملاحظ من التعريف الاخير أنه كما تكون الرقابة فعالة لابد من تعيين الاهداف النهائية ، واعداد الخطط المنسقة ، لانها تعتبر بمثابة مقاييس للحكم على مدى انطباق النتائج الحاصلة عليها ، والعمل على استباق الحوادث للاشارة الى الانحرافات . وقد اعتبرها آخرون طريقة يتأكد كل رئيس اداري بموجبها من أن ما أنجز من الاعمال هو ما قصد انجازه (٣) .

ان الرئيس الاداري لن يتمكن من اجراء الرقابة الا في حالة التنفيذ أو بعده ، وعندها يتمكن من مراقبة الاداء وتقويم النتائج ، وقياس توافقها مع الخطط ، والا كان حكمه اقرب ما يكون الى الحدس والتخمين . الا أن العودة الى الماضي ودراسة نتائج العمليات وتحديد

اختلف علماء الادارة في تحديد مفهوم الرقابة دون ان يتعدوا في تعريفاتهم ماهياتها . فقد اعتبرها هنري فايول بمثابة وظيفة يقصد منها مراجعة نتائج الاعمال المنجزة بغية التأكد من انطباقها على الخطط الموضوعة قبل حدوثها . (١) وذهب « Billy Goetz » الى ان الرقابة الادارية تهدف الى ارغام الحوادث كي تتفق مع الخطط الموضوعة (٢) .

ساجي البصام

مدرس الادارة العامة بكلية التجارة  
بجامعة الرياض

1) Billy Goetz, Management planning and Control P. 229.

(٢) ميخائيل جميعان . أسس الادارة العامة سنة ١٩٦٦ : ص ١٧١ .

3) Control consists in overfying whether every thing Occurs in conformity with the plan adopted, the instructions issued and principles established.

Fayal, general & industrial management; P. 107.

(\*) مدرس الادارة العامة بكلية التجارة - جامعة الرياض .

الخارجية فهي رقابة احتياطية لكشف ما قد يكون هناك من أوجه قصور أو انحراف لم تكشف عنها الرقابة الداخلية الاصلية (١) .

ففكرة الرقابة الداخلية تقوم على خلق الوسائل والادوات الرقابية ، وادماجها في الكيان التنظيمي بحيث تمثل جزءا لا ينفصل عن الاجراءات التي تحكم الاداء ، وبمعنى آخر فان كفاية الاداء ترتبط في المقام الاول بالقدرة على اتباع سياسات واساليب رقابية تنبع في الاساس من واقع العمل داخل التنظيم وترتبط بين طبيعة العمل واهدافه . فالعمل الذي يغلب عليه الطابع الاداري البحث يتطلب بالضرورة اساليب للرقابة تختلف عن الرقابة التي تمارس على الاعمال ذات الصبغة الفنية المتخصصة . لهذا فانه مهما تباينت طبيعة العمل واهدافه ، فان هدف الرقابة في جوهره واحد لا يتغير الا وهو ضمان عدم خروج الاداء الوظيفي عن الاطار الذي تحدده قيادة التنظيم .

ولهذا فان الرقابة باعتبارها احدى الوظائف الاستراتيجية الحساسة داخل الكيان الاداري ، تتطلب فهما مرنا وشاملا للاعتبارات السلوكية والسيكلوجية التي تؤثر في العلاقات بين العاملين في طرق ادائهم . فالرقابة المتشددة والتي تتطرق في التهديد بقوة السلطة والجزاءات الرسمية تخلق جوا من النفور وازمة الثقة بين القادة والمرعوسين ، مما يدفع بالمرعوسين الى التنصل من مسئولية أداء الاعمال خشية التورط في الاخطاء او يؤدي ذلك بدوره الى السلبية وقتل الحوافز والقدرة على الابتكار والمبادرة . اما مرونة السياسات الرقابية فانها نحقق نتائج اكثر ايجابية واكثر فائدة لعمل التنظيم .

#### اجراءات الرقابة الداخلية :

تنطوي وظيفة الرقابة على اجراءات اساسية منها :

مواطن الاختلاف في الاداء يمكن أن يفيد الرئيس فائدة كبيرة ، لان الماضي يعتبر ذخيرة للمستقبل بما يكمن في طياته من حوادث .

فالرقابة تسعى الى اكتشاف مواطن الضعف قبل حدوث الاخطاء ، وان تعلق اسباب الانحرافات كأن تكون نتيجة لتبدل الظروف بشكل مفاجيء او تولد بعض القوى القاهرة او بفعل الانسان نفسه .

وتتجلى أهمية الرقابة بشكل خاص في كونها اداة للحكم على سلامة الخطط الموضوعة نفسها ، وتتمكن من ادخال التعديلات عليها . لذلك فان مهمة الرقابة ليست مقصورة على المسؤولين في الادارة العليا فحسب ، بل هي من اولى واجبات كل رئيس اداري في المشروع . فالرؤساء الاداريون باشرافهم على اعمال مرعوسيههم يمكنهم أن يزودوا جهاز الرقابة الملحق بالادارة العليا بملاحظاتهم عن العمل كيما تتخذ التدابير اللازمة .

والرقابة الادارية قد تكون داخلية تنبعث من صميم الاداة الادارية والمستويات الرئاسية ووحدات التنفيذ والمتابعة بها ، وتتبع اساليب فنية مختلفة في مباشرتها ، وقد تكون خارجية تبشرها أجهزة مركزية مستقلة .

#### الرقابة الداخلية :

تعتبر الرقابة الداخلية نظرية اساسية في مجال ادارة الاعمال حيث يوجه بالغ العناية الى اساليب تقويم العمليات وفق وحدات عمل معيارية يتم على اساسها مراجعتها والتحقق من سلامتها ، وتعرف برقابة الانتاج . لكن هذا النوع من الرقابة لا يلقي ما يستحقه من اهتمام في نطاق الادارة العامة ، اذ يتركز الاهتمام فيه بالرقابة الخارجية وأجهزتها ، في حين ان الرقابة الداخلية هي الرقابة الاصلية الواجب التعويل عليها والاهتمام بها . اما الرقابة

(١) الدكتور حمدي أمين عبد الهادي . الادارة العامة في الدول العربية . مطبعة المعارف - بغداد سنة ١٩٦٩ ص : ١٦٨ .



## ١ - وحدات القياس :

تقوم هذه الوسيلة على تعيين المستويات ، كى تستخدم فى قياس النتائج الحاصلة ويمكن أن تعتبر الخطط الموضوعية لتنفيذ الاعمال فى المشروع بمثابة مقاييس تستعمل للحكم على النتائج فى اعمال الرقابة . وينبغى أن تترجم هذه المقاييس الى وحدات ومفردات مادية كمقدار كمى أو كفى من الانتاج . وهذا النوع من المستويات يبين ضرورة اداء عدة وحدات من العمل فى فترة محددة من الزمن ، وبذلك يتمكن جهاز الرقابة من الاستفاة منها .

ولا يقتصر استخدام معدلات الاداء على ادارة الاعمال ، بل يستخدم ايضا فى الادارة الحكومية وذلك بما يتفق وطبيعة ما تؤديه من خدمات ، ويقتن ذلك عادة بتطبيق ميزانية الاداء والبرامج التى تبرز الهدف من التمويل ، اذ توضع الوظائف وأوجه النشاط والمروعات الحكومية على اساس وحدات تكاليفها وأدائها المعيارية ، وبذلك يتخذ هذا النوع من الميزانيات كأداة فعالة للرقابة . ولا يخفى علماء الادارة صعوبة الاخذ بالوحدات القياسية فى القطاع الحكومى . غير أنهم لا ينكرون ضرورة ذلك وأن وجود معايير للاداء الحكومى ، وإن كانت غير دقيقة ، فهى خير من عدم وجودها اطلاقا ، اذ بموجبها يستطيع الادارى أن يجد ما اذا كانت منظمته وبرنامجها فى تقدم أو تخلف طبقا لما يظهره منحني الكفاية (١) .

ولكى يمكن التعرف على مدى مطابقة مختلف أنواع المواقف الادارية للقياس والمعايرة لابد من تحليلها الى الأنواع الثلاثة الرئيسية الآتية (٢) .

( ١ ) الاعمال التى تبلغ فيها المعيارية نفس الدرجة المكتملة التى وصلت اليها الصناعة ومن ثم فهى تخضع لنفس درجة القياس .

(ب) الاعمال والوظائف المتكررة والتى تقبل القياس نسبيا ، ولكن تحدث فيها بعض الانحرافات ومع ذلك فانه يمكن استخدام الاحصاء فى تقدير العبء التقريبى للعمل خلال فترة من الزمن ، وبذلك يتنبأ بها بدرجة مقبولة من الدقة .

(ج) وأخيرا المواقف التى لا يمكن التنبؤ فيها بالاعمال القادمة ، ومثل هذه المناشط متنوعة المظاهر ، لانها تتضمن مشكلات جديدة ، وأعمالا تظهر فى فترات غير منتظمة . وهذا هو المجال الوحيد الذى يحتوى على مشكلة حقيقية من وجهة نظر القياس الذى تتطلبه أغراض الرقابة .

ومع أن هذه الأنواع الثلاثة من المواقف يمكن التمييز بينها ، الا انها تظهر فى أية ادارة حكومية كبيرة مما يستدعى بالتالى اتباع المعايير القياسية المناسبة . فالاعمال التى يمكن قياسها ولكنها تخضع لبعض التقلبات ، يصعب معها التحديد القاطع لكمية العمل التى يتعين على كل عضو فى الجهاز الادارى أن ينجزها فى غضون مدة زمنية معينة ، وكل ما يمكن عمله فى هذا الخصوص هو أنه اذا ما أثبت القياس تخلف العمل عن المواعيد المقررة لاتمامه ، فانه يمكن حل هذا عن طريق زيادة أو انقاص عدد الافراد اللازمين للقيام بالعمل . أما عن ذلك النوع من الاعمال الذى يشتمل على متغيرات عديدة يصعب معها قياسها ، فهذه يمكن — كما يقول البعض — اخضاعها ، أيضا للرقابة ، وأن يكون فى حدود معينة عن طريق اسناد مهام معينة الى تلك الفئة المعنية من الموظفين ، ثم محاولة التعرف على وجه التقريب على امكانية الانتهاء منها .

## ٢ - تقارير العمل :

ان فعالية نظم الرقابة الادارية تتوقف على دقة التقارير المقدمة عن سير العمل ، التى يجب تجميعها بطريقة مرتبة منتظمة فى المستوى الخاص بالتنفيذ كجزء عادى من التعليمات اليومية

(١) الدكتور حمدي أمين عبد الهادي — الادارة العامة فى الدول العربية — المرجع السابق ص ١٧١ — ١٧٢ .  
(٢) مارشال ديبوك — الادارة العامة — ترجمة ابراهيم على البرلمى — مؤسسة الطبى وشركاه للنشر والتوزيع .  
القاهرة سنة ١٩٦٧ ص : ٥٠٧ .

## الرقابة الخارجية :

تتولى عملية الرقابة الادارية الخارجية أجهزة مركزية مستقلة عن السلطات التنفيذية ، وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في ميدان الميزانية والشئون المالية ، أو هيئات قضائية وتشريعية . ويرى البعض أن هذا النوع من الرقابة له أهمية أكبر من الرقابة الادارية الداخلية التي لا تخرج عن كونها رقابة من الادارة على نفسها طبقا لما ترضه من قواعد .

والرقابة القضائية ترمى الى احترام حقوق الافراد ، وبدونها تقوم الادارة بمخالفة نصوص وأحكام القانون كلما وجدت لها مصلحة في ذلك . ويمكن أيضا للادارة أن تأتي من التصرفات التحكيمية ما تشاء دون أن يتمكن الفرد المضار من طلب الغاء هذا القرار التحكيمي أو التعويض عما تسبب له من أضرار .

ومع ذلك ينبغي ألا يبالغ في تنظيم الرقابة القضائية بحيث يؤدي الى اعاقه سلطة الادارة التقديرية ، لان مباشرتها لسلطاتها التقديرية ضروري لوجودها ، ذلك لان الرقابة هدفها معرفة ما اذا كان العمل الذي يتضرر منه الفرد موافقا للقانون ، أو غير موافق ، ومع ذلك فلممارسة هذه الرقابة ينبغي أن يكون للهيئة المكلفة بالرقابة الاختصاص بمقتضى نص قانوني وأن تسير عند نظرها للنزاع وفقا للقواعد والاجراءات التي حددها المشرع . كما انه ينبغي أن يكون لحكمها في النزاع قوة ملزمة .

أما عن رقابة السلطة التشريعية فتتضمن دساتير معظم الدول على خضوع الهيئات

وليست كعبد اضافى على العاملين . وهذه التقارير تتضمن المعلومات التي يجب أن تصاغ أو توضع في قالب يسهل قياسه وتقييمه . ومعياري فاعلية نظم الرقابة الداخلية يتوقف على ما اذا كانت تلك المعلومات كافية وواضحة ومفصلة ، حتى يتمكن المراقبون من أن يقارنوا بين التقدم الذى توضحه هذه التقارير ومدى اتفائه أو اختلافه مع معدلات الاداء المقررة (١) .

ومثل هذه المعلومات يجب وضع التقارير بشأنها على أساس وحدات التكلفة ووحدات الزمن ووحدات الكم . أو بمعنى آخر تكون هذه المعلومات منصبة على أمور تقبل التقدير والقياس . وعندما توضع التقارير بشأن المعلومات المطلوبة فإنها تجتمع في كل مستويات التنسيق حتى تتوافر لدى العاملين في كل مستوى بالمنظمة صورة كاملة من الانجاز ، ويستطيع الرئيس الادارى عن طريقها معرفة أين يجرى الفحص والتحقيق ، أو يتخذ اجراء معيناً ، والتعرف على مواطن الاضطراب مما يقتضى توافر القدرة على مقارنة الانجاز ، كما تكشف عنه التقارير المقدمة طبقا لنظام الرقابة على أساس مستوى أو نمط الاداء بحيث يتبين ما يجب أن يكون عليه الاداء في مراحل أو مواطن بذاتها (٢) .

وقد توضح الانماط عن طريق نظام الميزانية الذى يضع ضوابط الانفاق وتنبؤات الانجاز خلال فترة محددة في سنة العمل عن طريق نظام تخطيط العمل ونظام موثوق به لحاسبة التكاليف .

(١) الدكتور سيد محمود الهوارى . الادارة ، الاصول والاسس العملية - الطبعة الثالثة سنة ١٩٦٦ ص : ٣٥٠ - ٣٥٦ .

(٢) الدكتور حمدي أمين عبد الهادي - الادارة في الدول العربية - المرجع السابق ص : ١٧٠ .



التنفيذية لرقابة الاجهزة التشريعية القائمة على تمثيل المصالح الشعبية .

وفي الدول الاسكندنافية (١) تتمثل الرقابة الادارية بالرقيب الخاص Special Commissioner او ما يطلق عليه Ombudsman الذي يختاره البرلمان وفقا لما منح من وسائل بعيدة المدى لمباشرة الرقابة على اوجه النشاط الحكومي ، وذلك لموازنة السلطات الكبيرة التي منحت لرئيس الدولة بموجب دستاير تلك الدول التي تأثرت الي حد ما بنظريات مونتسكيو . فقسمت السلطات فيها بين رئيس الدولة والبرلمان والمحاكم .

فتحويل البرلمان سلطة اختيار الرقيب او مأمور التحريات ، تعنى الاستيثاق من التزام المحاكم والهيئات الاخرى ، احكام القوانين واللوائح . ومتابعة القضاة وغيرهم من الموظفين الذين يرتكبون اثناء مباشرة واجباتهم الوظيفية اعمالا غير مشروعة ، او يهملون واجباتهم .

فهذا النوع من الرقابة انما استحدث لحماية المواطنين من تعسف تلك السلطات وللمراقبة عمال الادارة العامة اثناء مباشرتهم اعمالهم ، وللقضاء على نظرة الشك والريبة تجاه تصرفاتهم . لهذا فانه لا يعتمد على ما تراه الحكومة ملائما ، وانما هو في الحقيقة والواقع ثورة فكرية ارسيت

نظاما تعتمد سلطة القائم عليه على ثقة البرلمان بعيدا عن تدخله ، ويعنى بملاحظة احترام المحاكم والاجهزة الادارية لحقوق المواطنين بصورة عامة .

فوظيفة الرقيب الخاص Special Commissioner لا تستمد قوتها من سلطاتها بل من تلك الحقيقة التي تنصوى في طياتها تمثيلا للبرلمان نفسه وموضع ثقته واستقلالها عن الحكومة والبرلمان معا رغم الاتيان بها من قبل هذا الاخير .

وتتركز رقابة الرقيب الخاص على النواحي الادارية الحكومية ، اى الادارة المركزية والمحلية وعلى الوزراء وصغار الموظفين ، فله الحق في اجراء التحقيق في الشكاوى المقدمة اليه من قبل المواطنين عليهم والتعمق في التحقيق في عمل يبدو له الاتيان عمدا به وعن اهمال او تقصير من الموظف المسئول عنه ، وتوصية الطلبات الى الوزراء بانجاز الاجراءات التأديبية ضد ذلك الموظف ، وبالتالي له الحق في أن يلفت نظر البرلمان الى ما قد يترتب من آثار نتيجة الاخذ بتشريع ما او التشريعات السارية .

وقد اثبتت تجربة الدول الاسكندنافية صلاحية هذه الفكرة ونجاحها بالرغم من معارضتها من قبل الادارة في بدايتها .

(١) الفريد بكليومس - نظام الامبورسمان في السويد - مجلة العلوم الادارية - السنة السابعة ، العدد الثانى سنة ١٩٦٥ . ص / ٢٨٧ - ٣١٥ .

### طبيعة ومجال الادارة \*

لا تزال طبيعة ومجال الادارة مادة لكثير من الدراسات والمساجلات . فبينما نظر الى الادارة منذ بضع مئات من السنين على انها فن طبيعي ، الا أن مظاهرها المتعددة تعرضت لدراسات عميقة أدت الى استعمال مصطلح « الادارة العلمية » و « العلوم الادارية » ، ومن ثم ظهر في مجالها العديد من المبادئ . ولكن هذه المبادئ لم تتعرض للاختبارات الدقيقة التي تتعرض لها العلوم الطبيعية ، فيكون من الادق إذن أن ندخلها في اطار المفاهيم أو التكنيكات التي تنتج عن تطبيق الاسلوب العلمى .

\* مقتبسة من كتاب :

The administrations of O. & M. Services U.N. New York, 1969.

# السوق المحلى للمعلبات

## \* دراسة ميدانية

صناعة المعلبات ، من الصناعات الهامة التى يمكن أن نعتد عليها فى خطط التنمية الاقتصادية الى حد بعيد ، نظرا الى الظروف التى تحاى نمو هذه الصناعة ، مثل توافر الخامات الاساسية ، وعدم الحاجة الى درجة عالية من التكنولوجيا . بالإضافة الى اتساع سوق الاستهلاك وتزايد الاتجاه نحو المعلبات بوجه عام بازدياد الدخل الاسرى ، هذا عن السوق المحلى . أما عن السوق التصديرى فلدينا امكانيات طيبة فى تسويق معلباتنا فى شتى أنحاء العالم مع شئ من الاتقان فى العبوة والاهتمام بالجودة .

فى الصفحات التالية ننشر ملخصا لبحث ميدانى عن السوق المحلى للمعلبات . استهدف البحث توصيف السوق ، وتقييم السياسات التسويقية لحدى شركات القطاع العام مع عقد المقارنة اللازمة بينها وبين الشركات المنافسة . كما شملت الدراسة بحثا عن الموزعين والمستهلكين ، وناقشت عوامل اقبال كل منهما على اصناف دون اصناف ، واسباب ذلك . وعرضت آراء المستهلكين فى انتاج الشركة وشكاواهم من انتاجها ، وبسطة وجهة نظر المستهلك النهائى فى المعلبات المحلية بصفة عامة .

وقد كشفت هذه الدراسة بعضا من المشكلات التى تحتاج الى علاج قد يأتى بتنفيذ بعض التوصيات التى وردت فى نهاية البحث .

### الهدف من هذه الدراسة :

استهدفت هذه الدراسة ما يلى :

- ١ - توصيف السوق المحلى للمعلبات .
- ٢ - تقييم السياسات التسويقية لحدى شركات القطاع العام فى السوق المحلى .
- ٣ - المقارنة بين السياسات التسويقية للشركة محل الدراسة وبين الشركات المحلية المنافسة .

٤ - وضع التوصيات الضرورية لاعادة تشكيل السياسات التسويقية للشركة محل الدراسة .

### نطاق الدراسة :

ولقد روعى فى نطاق الدراسة أن يتضمن الابعاد التالية :

### ١ - من الناحية الجغرافية :

السوق المحلى ويتمثل أساسا فى القاهرة .

### ٢ - من ناحية المنتجات :

مجموعة المعلبات .

### ٣ - من ناحية التوزيع :

تجار التجزئة ( البقالون ) ثم المستهلك النهائى .

### ٤ - من ناحية الانتاج :

منتجات الشركة محل الدراسة ومنتجات

\* د. محمد عفيفى حمود .  
مركز البحوث والاستشارات الادارية



الشركات المحلية المنافسة ثم المنتجات المستوردة .

### طريقة الدراسة :

تشتمل الدراسة على جزعين أساسيين هما:

#### أولا بحث الموزعين ( الإقبالين ) .

وذلك باعتبار الموزعين حلقة الاتصال الرئيسية بين المنتج والمستهلك النهائي ، ومن ثم يمكن الاعتماد عليهم في الحصول على بيانات توضح وجهة نظر الموزع ، وكذلك آراء المستهلكين من خلال التعامل الذى يتم بين الفريقين .

وقد تمت دراسة الموزعين عن طريق استقصاء بالمقابلات الشخصية من خلال الخطوات التالية :

#### ١ - اعداد قائمة الاستقصاء :

واستهدفت القائمة الحصول على معلومات تتعلق بما يلى :

( ١ ) طلبات الموزعين من المبيعات مقسمة حسب الشركات المنتجة .

(ب) رأى الموزعين فى مدى تفضيل المستهلك لمنتجات معينة من شركة معينة .

(ج) رأى الموزعين فى تحديد الاصناف المطلوبة دائما موزعة حسب الشركات المنتجة .

( د ) تقويم الموزعين لاسلوب تعامل الشركات المنتجة معهم من حيث :

١ - هامش الربح

٢ - معدل التوزيع

٣ - توافر البضاعة

٤ - مهلة الدفع

( هـ ) رأى الموزعين فى معدل زيارات مندوبى مبيعات كل من الشركات المنتجة لهم .

( و ) شكاوى الموزعين من مندوبى البيع ، خاصة مندوبى شركة القطاع العام محل

الدراسة ورد الفعل لدى مفتش التوزيع .

#### ٢ - اختيار عينة الدراسة :

تم اختيار ثلاث مناطق جغرافية داخل القاهرة لاجراء الدراسة وهى :

( ١ ) منطقة مصر الجديدة .

(ب) منطقة الزمالك وقصر النيل .

(ج) منطقة شبرا .

وقد تم اختيار هذه العينة من واقع نتائج دراسة ميدانية سابقة لسوق الاغذية المحفوظة والتي اظهرت أهمية هذه المناطق الثلاث بالنسبة لهذه المنتجات ، وذلك على ضوء تخطيط القاهرة الكبرى .

كما يلاحظ أن هذه العينة تمثل مستويين اجتماعيين مختلفين بالنسبة للسوق المحلى للمعلبات ، المستوى الاول : مستوى الدخل فوق المتوسط ، ممثلا فى مناطق مصر الجديدة ، قصر النيل والزمالك .

والمستوى الثانى ، مستوى الدخل المتوسط، ممثلا فى منطقة شبرا .

#### ثانيا : بحث المستهلكين :

وقد تم استقصاء آراء المستهلكين ، باعتبارهم المقياس الاول والاخير فى تقويم سياسات الشركة محل الدراسة بالمقارنة بالشركات الاخرى المنافسة .

وتم تنفيذ هذا البحث باتباع الخطوات التالية

#### ١ - اعداد قائمة الاستقصاء :

وقد استهدفت القائمة الحصول على المعلومات الآتية :

( ١ ) توصيف للمستهلك النهائي للمعلبات فى السوق المحلى ، من حيث عدد أفراد الاسرة ومستوى الدخل واشتغال الزوجة .

(ب) تحديد مركز الشركة في السوق المحلي للمعلبات .

( ج ) تحديد الاصناف التي يفتقر اليها السوق المحلي .

( د ) معرفة وجهة نظر المستهلك في المعلبات المحلية عموما ، وبصرف النظر عن الشركة المنتجة ، وذلك من حيث مستوى الجودة ، السعر ، الأحجام المتوافرة ، المحتوى ، توفير إرشادات الاستعمال وكفاية الاعلان .

## ٢ - اختيار عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة للمستهلكين على مرحلتين :

المرحلة الاولى : وتضمنت اختيار العينة الجغرافية .

المرحلة الثانية : واشتملت على عملية اختيار عينة المستهلكين داخل العينة الجغرافية . وقد تم اختيار عينة المستهلكين عن طريق الاختيار العشوائى للمنازل والشقق في المناطق الجغرافية الثلاث ، في حين تم اختيار المناطق الجغرافية الثلاث في بحث الموزعين وذلك لتكامل الدراسة والتوصيات .

هذا ، وفيما يلى عرض لنتائج الدراسة بجزئها الاساسيين ، دراسة الموزعين ودراسة المستهلكين . يلى ذلك عرض للتوصيات المقترحة لعلاجا . لما أسفرت عنه الدراسة من مشكلات :

## أولا - بحث الموزعين :

### ١ - طلبات الموزعين :

وقد أشارت النتائج الى أن هناك تحسنا نسبيا في مركز الشركة محل الدراسة على مستوى السوق المحلي ( ٣١٤٪ للشركة مقابل ٩٨٪ للشركة المنافسة ) وان كان هذا التحسن النسبى

يرجع الى ارتفاع نسبة البقالين الذين يتعاملون مع الشركة فقط في منطقة شبرا ، في حين تنخفض هذه النسبة في مناطق قصر النيل والزمالك ومصر الجديدة ، مما يستوجب الاهتمام بتوطيد الصلة بين الشركة والبقالين في تلك المناطق .

## ٢ - شراء أصناف معينة نقدا من الشركة :

وقد تبين من الدراسة أن نسبة أكبر هي التى تشتري أصنافا معينة بذاتها من الشركة ( ٤٣٨٪ ) ولا شك أنها نسبة ضئيلة حيث لم تصل الى نصف الاجابات ، مما يوجب التركيز على منتجات معينة تعتمد عليها الشركة في بناء سمعتها في السوق .

## ٣ - الاصناف التى يفضلها البقالون بذاتها من منتجات الشركة :

وفيما يتعلق بالاصناف التى يفضلها البقالون بذاتها ، فقد أظهرت الدراسة أن أسباب ذلك التفضيل ترجع الى :

( ١ ) السعر .

(ب) الجودة .

(ج) توافر تلك الاصناف في السوق .

وعلى الرغم من أن نسب الاجابات لا تعكس الاغلبية الا فيما يتعلق بالسعر ، نسبيا ، فان الاعلان والدعاية والعبوة لم تكن من بين العوامل التى يفضل البقالون تلك الاصناف على أساسها، مع ملاحظة أن الاعلان والدعاية يتميزان بالضعف الشديد من حيث أثرهما في هذا الصدد .

## ٤ - العبوة :

وقد أظهرت الدراسة أن هناك شكوى من العبوة تتركز في ناحيتين :

( ١ ) الصفيح والصدأ الذى يطرأ عليه ، مما يسبب تلف محتويات العبوة .



(ب) المظهر الخارجى للعبوة ، من حيث اللون والشكل ..

#### ٥ - الاصناف التى يطلبها المستهلكون بصفة دائمة :

( ١ ) الربى : يفضل المستهلك مربي الشركة عن مربي الشركة الاخرى المنافسة ( ٥٣ ٪ ، ٤٧ ٪ على التوالى ) .

(ب) الشربات : والطلب عليه ضعيف بالمقارنة بما ينتجه جروبى .

(ج) الخضار : ويطلب المستهلكون خضار الشركات المنافسة بدرجة أكبر من خضار الشركة محل الدراسة ( ٧ ٪ ، ٤ ٪ على التوالى ) .

(د) الصلصة : والطلب عليها من انتاج الشركة يفوق الطلب على انتاج الشركات الاخرى المنافسة ( ٢٤ ٪ ، ١٤٧ ٪ على التوالى ) .

(هـ) الاسماك المحفوظة : ويفضل المستهلكون ما تنتجه الشركة محل الدراسة على ما تنتجه الشركات الاخرى المنافسة بصفة عامة .

#### ٦ - طريقة المعاملة مع الموزعين :

وفىما يتعلق بطريقة المعاملة بين كل من الشركة محل الدراسة والشركات الاخرى المنافسة من جانب وبين الموزعين من الجانب الآخر ، فقد تبين ما يلى :

( ١ ) هامش الربح : يفضل الموزعون ( البقالون ) التعامل مع الشركة نظرا لزيادة هامش الربح من منتجاتها .

(ب) معدل توزيع البضاعة : لا فرق بين الشركة والشركات الاخرى فى هذا المجال من وجهة نظر الموزعين .

(ج) توافر البضاعة : تتميز الشركات المنافسة فى هذا المجال على الشركة محل الدراسة .

(د) طول مهلة الدفع : ويفضل المستهلكون الشركات المنافسة على الشركة محل الدراسة فيما يتعلق بطول مدة الدفع .

#### ٧ - معدل زيارات مندوبى البيع للموزعين ( البقالين ) :

وفىما يتعلق بمعدل الزيارات فقد تبين أن الزيارة من جانب مندوبى الشركة تتم بمعدل مرة واحدة كل خمسة عشر يوما ، بينما تتم زيارة مندوبى الشركات الاخرى المنافسة بمعدل اقل من ذلك كثيرا ( ١٩ ٪ ، ٩ ٪ على التوالى ) .

#### ٨ - الشكاوى التى يعانى منها الموزعون ( البقالون ) فى تعاملهم مع مندوبى مبيعات الشركة :

ويمكن ابراز هذه الشكاوى فيما يلى :

- (أ) تحميل صنف على آخر ٧ ٪
- (ب) عدم انتظام مرور المندوبين ٤٣ ٪
- (ج) عدم استبدال الاصناف المراكدة ٩٤ ٪
- (د) عدم توافر الاصناف ٩٤ ٪
- (هـ) التعليب سئء بسبب الصدا ٢٧ ٪
- (و) سوء منظر الغلاف ١ ٪
- (ز) الأسعار مرتفعة ٥٥ ٪

وعلى الرغم من هذه الشكاوى ، فقد لوحظ ان مفتشى المبيعات لا يهتمون ببحثها معتقدين أن شكاوى البقالين مستمرة لا تنقطع ، علاوة على اعتقادهم بأن عملهم الاساسى ليس المرور لمراقبة مندوبى البيع ، وانما فى المكاتب حيث يعاون رجال البيع فى عقد الصفقات الكبيرة مع تجار الجملة .

#### ٩ - أثر التغيير المستمر فى أسعار المنتجات :

كشفت نتائج الدراسة عن وجود شكوى دائمة من جانب مندوبى البيع ومن الموزعين ( البقالين ) من التغيير المستمر فى الاسعار وما ينتج عنه من عدم استقرار المبيعات ، ولقد جاءت الاجابة على الوجه التالى :

٣٢.١ ٪ من الاجابات ترى أن لتغيير السعر أثرا سئيا على المبيعات .  
٥٧.٤ ٪ من الاجابات ترى عدم وجود أثر لتغيير

السعر على المبيعات .

١٠٠٪ من الاجابات لا رأى له .

ومهما يكن من أمر الاجابات ، فمن الضروري العمل على تحقيق الاستقرار النسبي في الاسعار أسوة بما هو متبع في الشركات الاخرى المنافسة .

### ثانيا - بحث المستهلكين :

انقسمت الدراسة في هذا القسم من البحث الى ثلاثة أقسام رئيسية هي :

( ١ ) مقارنة بين الشركة محل الدراسة والشركات المنافسة مع تركيز خاص على الشركة المنافسة في هذا المجال .

(ب) عرض لوجهة نظر المستهلك النهائي في سوق المعلبات بصفة عامة مع توصيف للمستهلك ذاته .

(ج) الاصناف الاضافية التي يرغب المستهلكون في توفيرها محليا .

### ( ١ ) المقارنة بين الشركة والشركة المنافسة لها :

( ١ ) بالنسبة لمجموعة المربي : وتمثل أهم النتائج فيما يلي :

١ - تزيد نسبة مستهلكي مربي الشركة المنافسة على نسبة مستهلكي مربي الشركة محل الدراسة ( ٣١٥٪ ، ٤١٧٪ على التوالي ) .

٢ - من أهم أسباب التفضيل ، عنصر الجودة التي تتمتع بها مربي الشركة المنافسة . يلي ذلك وفرة الصنف في السوق بدرجة أكبر من مثيله مما تنتجه الشركة محل الدراسة ( ٤٧٪ ، ٢٨٪ على التوالي ) أما الجودة فكانت نسبة الاجابات هي ٦٦٪ ، ٥٢٪ على التوالي .

٣ - تتساوى الشركتان بالنسبة لعوامل العبوة ، السعر والاعلان كأسباب لتفضيل المربي التي تنتجها كل من الشركتين .

٤ - ظهر واضحا ضعف أثر الاعلان كدافع للشراء بالنسبة لكل من الشركتين .

(ب) بالنسبة لمجموعة الشربات : تتمثل أهم نتائج البحث فيما يأتي :

١ - يأتي في المقدمة المنتجون الآخرون من حيث الطلب على الشربات ، أما الشركة المنافسة فتحتل المركز الثاني ، بينما تأتي الشركة موضع البحث في المرتبة الثالثة ( ٣٢٪ ، ١٣٪ ، ٦٨٪ على التوالي ) .

٢ - كان معيار التفضيل هو عامل الجودة ، يليه عامل السعر ، أما عامل توافر الصنف في الاسواق فقد كادت الشركتان تتساويان فيه .

٣ - كشفت الدراسة عن ضعف أثر الاعلان كدافع للشراء بالنسبة لجميع المنتجين ( منتجون آخرون ١٠٪ - الشركة المنافسة ٩٪ - الشركة محل الدراسة ٥٪ ) .

### (هـ) بالنسبة لمجموعة العصير :

١ - تكاد تقتصر المنافسة بالنسبة لهذه المجموعة بين الشركة محل الدراسة والشركة المنافسة ( ١٠٥٪ ، ١٥٪ على التوالي ) أما الطلب على عصير المنتجين الآخرين فإنه ضعيف جدا ( ٥٪ ) وان احتلت الشركة المنافسة المركز الاول والشركة محل الدراسة المركز الثاني وان كان الفرق بينهما ليس كبيرا .

٢ - تأتي في مقدمة أسباب تفضيل عصير الشركة المنافسة على غيرها من الشركات الاخرى ، عوامل الجودة ثم توافر الصنف في السوق وأخيرا جودة العبوة . بينما تتساوى الشركتان في عنصر السعر كسبب للتفضيل ، كما يتضح - أيضا - ضعف عنصر الاعلان كدافع على الشراء بالنسبة للصنف عند الشركتين .

### (د) بالنسبة لمجموعة الخضراوات المحفوظة :

١ - يتسم الطلب على هذه المجموعة بأنه منخفض بالنسبة للمجموعات الاخرى ، كما اتضح



أن المنافسة في هذه المجموعة محصورة بين الشركة محل الدراسة والشركة الأخرى المنافسة لها .

٢ - تحتل الشركة المنافسة المركز الأول ( ١٤ ٪ ) بينما تحتل الشركة الأخرى المركز الثاني ( ٧٥ ٪ ) بالنسبة لهذه المجموعة .

٣ - تمتاز الشركة محل الدراسة عن الشركة الأخرى في عوامل : الجودة ( ٧٥ ٪ مقابل ٦٢ ٪ ) توافر السلعة في السوق ( ٥٢ ٪ مقابل ٣٩ ٪ ) العبوة ( ١٦ ٪ مقابل ١٠ ٪ ) وعامل السعر ( ٢٤ ٪ مقابل ٢١ ٪ ) . وان ظهر واضحا ضعف أثر الاعلان كدافع على شراء السلعة من الشركتين .

#### (هـ) بالنسبة لمجموعة الفواكه المحفوظة :

١ - يتميز الطلب على الفواكه المحفوظة بالانخفاض بالنسبة للطلب على المجموعات الأخرى من المعلبات ، وتكاد تقتصر المنافسة في هذه المجموعة بين الشركة محل الدراسة والشركة الأخرى المنافسة ( ٥ ٪ مقابل ٨٥ ٪ ) وان احتلت الشركة المنافسة المركز الأول والشركة الأخرى المركز الثاني .

٢ - على الرغم من أن عنصر الجودة يعتبر من أهم أسباب التفضيل لكل من الشركتين . إلا أن الشركة المنافسة تمتاز فيه عن الشركة الأخرى ( ٨٩ ٪ مقابل ٧٢ ٪ ) كما تمتاز تلك الشركة - أيضا - عن الشركة الأخرى في مجال السعر ، وان كان أثره ضعيفا بالنسبة لكل من الشركتين ( ١٧ ٪ ، ٥ ٪ على التوالي ) .

٣ - تمتاز الشركة عن الشركة المنافسة في عنصر توفير السلعة في السوق ( ٥٠ ، ٤١ ٪ على التوالي ) وفي عنصر العبوة ( ١٦ ٪ ، ٦٨ ٪ على التوالي ) . أما الاعلان فقد أثبتت النتائج ضعف أثره كدافع للشراء من الشركتين .

#### ( و ) بالنسبة لمجموعة الصلصة :

١ - تنحصر المنافسة في هذه المجموعة بين

الشركة محل البحث والشركة المنافسة لها . وان الشركة المنافسة هي التي تحتل المركز الأول بينما تحتل الشركة المركز الثاني ( ٤٠ ٪ ، ١٨ ٪ على التوالي ) .

٢ - لم يظهر المستهلكون سببا قويا لتفضيل صلصة أي من الشركتين عدا عنصر الجودة الذي تتساوى فيه الشركتان ( ٦٠ ٪ ، ٦٠ ٪ ) أما عن السعر كعنصر من عناصر التفضيل فقد زادت نسبة الاجابات لصالح الشركة المنافسة عنها للشركة الأخرى ( ٤٠ ٪ مقابل ١٨ ٪ على التوالي ) كما تميزت الشركة المنافسة على الشركة الأخرى فيما يتعلق بعامل توفير السلعة في السوق ( ٤٠ ٪ ، ٣٧ ٪ على التوالي ) أما الاعلان فلا أثر له في دفع المستهلكين على الشراء من الشركتين .

٣ - كشفت الدراسة عن وجود استياء عام من عبوات الصلصة ومن ثم لم يظهر عنصر العبوة كسبب قوى للطلب على الصلصة من انتاج الشركتين .

#### ( ز ) بالنسبة لمجموعة الاسماك المحفوظة :

١ - لم تظهر الشركة المنافسة كمنافس قوى للشركة محل البحث في الاسماك المحفوظة ، وانما انحصرت المنافسة بين الشركة وبين المنتجين الآخرين الذين يمثلون أساسا في الاسماك المستوردة ، ولذلك تحتل تلك الاسماك المركز الأول بينما تحتل شركتنا المركز الثاني ( المنتجون الآخرون ١٨ ٪ - الشركة المنافسة ٢ ٪ - الشركة محل الدراسة ٨ ٪ ) .

٢ - تمثلت عوامل امتياز الاسماك المستوردة عن أسماك شركتنا في عنصرى الجودة ( ٦٦ ٪ ، ٣٣ ٪ على التوالي ) والعبوة ( ٢٩ ٪ ، بدون اجابة ) .

٣ - امتازت شركتنا عن الاسماك المستوردة في عنصرى انخفاض السعر ( ٢٥ ٪ ، ١٤ ٪ على التوالي ) وتوافر السلعة في السوق ( ٣٥ ٪ ، ٥٥ ٪ على التوالي ) .

٤ — لا أثر للإعلان في تنشيط مبيعات أى من المنتجين في هذا المجال .

## ٢ — توصيف مستهلك المعلبات :

تلخص أهم نتائج البحث في هذا الصدد فيما يلي:  
( أ ) من حيث عمل الزوجة : اتضح أنه لا توجد علاقة بين نزول الزوجة الى ميدان العمل، وبين الطلب على المعلبات ، وذلك خلافا للاعتقاد السائد من أنه كلما ازداد نزول الزوجة الى ميدان العمل ازداد الطلب على المعلبات ( الزوجات العاملات ١٧٪ والزوجات غير العاملات ٦١٪ في المناطق الثلاث ) .

## (ب) من حيث دخل الأسرة :

كشفت نتائج الدراسة عما يلي :

( ١ ) وجود علاقة طردية واضحة بين مستوى الدخل واستهلاك المعلبات .

(ب) أن أصحاب الدخل المنخفضة جدا لا يستهلكون المعلبات . ( أقل من ١٠ جنيهات ) .

(ج) أن فئة الدخل فوق المتوسط والمرتفعة تضم معظم مستهلكي المعلبات ( ما بين ٣٠ — ٥٠ جنيهها و ٥٠ جنيهها فأكثر ) .

## (د) من حيث عدد أفراد الأسرة :

وقد اتضح من نتائج الدراسة ، أن الاسر كبيرة العدد نسبيا هي أقل الأسر اقبالا على استهلاك المعلبات . أما الاسر صغيرة العدد نسبيا فأتتها تلى الفئة السابقة ، بينما تحتل الاسر متوسطة العدد مركزا الصدارة بين الاسر المستهلكة للمعلبات . ( يتراوح عدد أفراد الاسرة متوسطة العدد بين ٤ ، ٦ أفراد ) .

## ٣ — وجهة نظر المستهلك النهائي في المعلبات المحلية بصفة عامة :

### ( أ ) رأى المستهلكين في جودة المعلبات :

١ — ترى النسبة الغالبة أن الجودة عادية أو متوسطة ( ٥٧٪ ) بينما ترى نسبة أخرى

( ٢٧٪ ) أن مستوى الجودة ممتاز . ويرى آخرون أنها سيئة ( ١٥٪ ) .

٢ — لا يبدو أن هناك استياء من جانب المستهلكين لمستوى الجودة وأن كان ذلك لا يعنى رضاهم التام عنها فهم يطلبون مستوى أفضل من المستوى الحالي .

### (ب) رأى المستهلكين في الاسعار :

١ — يرى اغلبية المستهلكين ان الاسعار مقبولة بصفة عامة ( ٥٤٪ ) .

٢ — يرى البعض الآخر أن الاسعار مرتفعة ( ٣٦٪ ) .

٣ — لا يرى المستهلكون اطلاقا أن الاسعار الحالية للمعلبات المحلية منخفضة .

٤ — يرغب معظم المستهلكين في أن تكون أسعار المعلبات المحلية قريبة من أسعار الاصناف الطازجة المماثلة .

### (ج) رأى المستهلكين في الاحجام الحالية للمعلبات:

١ — يرى معظم المستهلكين أن الاحجام الحالية مناسبة بصفة عامة ( ٨١٪ ) .

٢ — ترى نسبة قليلة من المستهلكين أن الاحجام الحالية غير مناسبة ( ١٢٪ ) .

### ( د ) رأى المستهلكين في المحتوى المستخدم حاليا في تعبئة المعلبات :

١ — يبدو أن المستهلكين راضون بصفة عامة عن المحتوى المستخدم حاليا في تعبئة المعلبات ( ٦٩٪ ) .

٢ — ترى نسبة أخرى من المستهلكين ( ٢٧٪ ) أن المحتوى سيء نظرا لتكون الصدا على الجدر الداخلى للمحتوى مع طول فترة التخزين ، أو لتساقط مادة الطلاء الداخلى للمحتوى على المادة المحفوظة وخاصة في حالة العصير . وان كانوا يرون أن علاج ذلك ممكن باستخدام العبوات الزجاجية أو البلاستيك المقوى .



## (هـ) رأى المستهلكين في مدى توافر بيانات الاستعمال :

١ - ترى النسبة الغالبة أن البيانات التي ترشد الى الاستعمال كافية ، خصوصا وأن طبيعة استعمال معظم أصناف المعبّات معروفة لدى معظم المستهلكين . ( ٦٢ ٪ ) .

٢ - ترى نسبة أخرى ( ١٢ ٪ ) أن تلك البيانات غير كافية للارشاد .

## ( و ) رأى المستهلكين في درجة كفاية الاعلان عن المعبّات :

كشفت نتائج الدراسة في هذا المجال عن أن نسبة معقولة من الباحثين ترى ان الاعلان عن المعبّات كاف ( ٥١ ٪ ) الا أن ذلك لا يبدو معبرا عن الحقيقة للأسباب التالية :

١ - كون هذه النسبة مستخرجة من عينة تستهلك المعبّات فعلا وعلى دراية بمجموعاتها وأصنافها المختلفة ، وبالتالي فلا تظهر درجة أهمية الاعلان بالنسبة لها .

٢ - اذا ربطنا بين هذه النسب وبين ماسبق ذكره عن عدم وضوح اثر الاعلان كدافع للشراء فاننا نستطيع تأكيد عدم كفاية الاعلان فعلا ، وذلك علاوة على ما نشهده فعلا من ضعف أو انعدام الاعلان عن المعبّات بالمقارنة بالاعلان عن السلع الأخرى .

## ( ز ) رأى المستهلكين في مدى توافر المعبّات في السوق :

وقد أوضحت الدراسة في هذا الصدد أنه لا توجد شكوى واضحة أو ملحّة من النقص في المعبّات في السوق ( ٨١ ٪ ) . وإن كان ذلك لا ينفي القول لدى نسبة أخرى بحدوث عجز في مواسم معينة ( ١٢٥ ٪ ) .

## ٤ - الاصناف الإضافية التي يرغب المستهلكون في توفيرها محليا :

( ١ ) وأظهرت الدراسة أن المستهلكين يرغبون

في اضافة أصناف جديدة الى الاصناف الحالية من المعبّات المحلية ، وهذا يعنى وجود فرصة أمام الشركات المنتجة للمعبّات المحلية لتطوير انتاجها ، من حيث توسيع التشكيلة الحالية للمنتجات . بل واطافة أصناف أخرى جديدة الى مجموعاتها السلعية الحالية .

أما الاصناف التي يرغب المستهلكون في اضافتها فهي على النحو التالي :

- ( أ ) البلوبيف : بنسبة اجابة قدرها ٢٨ ٪ .
- ( ب ) اللانشون : بنسبة اجابة قدرها ١٥ ٪
- ( ج ) التونة : بنسبة اجابة قدرها ٦٥ ٪ .
- ( د ) لحوم محفوظة : بنسبة اجابة قدرها ٤ ٪ .
- ( هـ ) الرنجة : بنسبة اجابة قدرها ١٧ ٪
- ( و ) الفراخ : بنسبة اجابة قدرها ١٢ ٪ .

٢ - كما أظهرت الدراسة من جانب آخر ، أن هناك نسبة من المستهلكين لا ترغب في اضافة أصناف أخرى جديدة ( ٤٣٦ ٪ ) .

٣ - جاءت منطقة شبرا في مقدمة المناطق الثلاث ، من حيث طلب اضافة أصناف جديدة ، تليها منطقة مصر الجديدة فالزمالك وقصر النيل .

## ثالثا - التوصيات :

كشفت الدراسة الميدانية السابقة عن عديد من المشكلات التي تستوجب علاجا يقضى عليها، ومن ثم أسفرت النتائج عن مجموعة من التوصيات نعرضها على النحو التالي :

١ - القيام بالابحاث المعملية التي تهدف الى تحسين الجودة ، حيث يفضل المستهلكون الاصناف المماثلة للشركة المنافسة ، نظرا لارتفاع جودتها ، وبصفة خاصة في المجموعات السلعية التالية :

- ( أ ) المربى .
- ( ب ) الشربات .
- ( ج ) العصير .

(د) الفواكه المحفوظة .

(هـ) الاسماك المحفوظة ( بالمقارنة بالاصناف المستوردة ) .

٢ - توفير الاصناف المختلفة من المعلبات في السوق وجعلها دائما في متناول يد المستهلك ، حيث اتضح أن هناك تفضيلا للاصناف المماثلة للشركة المنافسة عن مثيلتها من انتاج الشركة محل دراستنا ، بسبب توافر الاولى في السوق، وبصفة خاصة في مجموعات السلع التالية :

( ١ ) المربى .

(ب) العصير .

(ج) الصلصة .

٣ - تحسين ( محتوى ) المعلبات الحالية للشركة ، سواء من حيث المظهر الخارجى له بما يجعله أكثر جاذبية للمستهلك ، أو من حيث الطلاء الداخلى بما يحول دون الصدأ الذى يعتريه مع طول فترة التخزين ، وخصوصا عند تعبئة الاصناف التالية :

( ١ ) العصير .

(ب) الخضراوات المحفوظة .

(ج) الصلصة .

(د) الفواكه المحفوظة .

(هـ) الاسماك المحفوظة .

٤ - دراسة مدى امكانية تخفيض السعر بالنسبة للشربات والفواكه المحفوظة ، حيث اسفرت الدراسة عن أن هناك تفضيلا للاصناف

المماثلة للشركة المنافسة من جانب المستهلك بسبب عامل السعر .

٥ - الاهتمام بالاعلان عن منتجات الشركة على اختلاف مجموعاتها ، حيث اتضح أن هذا الجانب لا يحظى بأى اهتمام من جانب الشركة، وذلك بالنسبة للمجموعات السلعية المختلفة .

٦ - دراسة امكانية استخدام العبوات الزجاجية أو من البلاستيك المقوى بالنسبة لكل من المربى والعصير بصفة خاصة ، نظرا لشكوى المستهلكين من صدأ الجدار الداخلى للمعلبات، وخصوصا أنه يمكن تكرار استخدام العبوات المقترحة .

٧ - وضع تاريخ تعبئة كل صنف على الغلاف الخارجى للعبوة لكى يطمئن المستهلك الى أن الصنف لم يخزن لمدة طويلة يصيبه تلف خلالها ، وخصوصا أن الشركة لا تعاني من وجود مخزون سلعى لديها .

٨ - العمل على توفير مفتاح مع الاصناف المعبأة في عبوات من الصفيح كخدمة اضافية للمستهلك ، حيث يشكو بعض المستهلكين من صعوبة فتح مثل هذه العبوات .

٩ - دراسة امكانية اضافة الاصناف التى يرغب المستهلكون في توفيرها محليا ، مثل البلوبيف واللائشون ، التوننة ، اللحوم ، والفراخ ، ويمكن للشركة أن تكون هى وحدها المنتجة لهذه الاصناف في السوق المحلى ، على أن يصاحبها الاعلان الكافى لتعريف المستهلك النهائى بها .

# التدريب والتنمية .. نظرة اجتماعية إدارية

## فلسفة اجتماعية للتدريب :

« ان نوع التدريب الإداري لا بد وأن يتلاءم مع التركيب البيئي الاجتماعى والاقتصادى والسياسى (١) ، وهنا نفرق بين ثلاثة أنواع من المجتمعات ، وبالتالي ثلاثة أنواع من التدريب الإدارى . الأول هو الذى ساد المجتمعات التقليدية ذات الحضارة الزراعية ، حيث كانت المشكلة الأولى هى حفظ الوحدة والنظام ، ومن ثم كان التدريب يحتوى على قيم أخلاقية وفلسفية تؤكد عملية صنع القرار حيث لم يكن الإدارى مسئولاً عن تنفيذ سياسة معينة ، بل عن صنع هذه السياسة . أما المجتمعات المتقدمة فهى تتميز الى حد كبير بالفصل بين الإدارة والسياسة بمعنى معين ، وأن هناك تقسيم عمل واضحاً وحدوداً فاصلة بين الجهاز الإدارى والجهاز السياسى ، ومن ثم فإن نوع التدريب فى هذه المجتمعات لا بد وأن يكون قائماً على مجموعة القيم الخاصة بتنفيذ السياسة ، أى أنها تقوم على اعطاء معلومات وتنمية المهارات الخاصة بعملية تنفيذ سياسة معينة . والمجتمعات الانتقالية أو الأخذة فى النمو تتميز بأنها تختلف عن كل من هذين النوعين ، فمن ناحية فإن عملية صنع السياسة فى هذه المجتمعات ليست منفصلة انفصالاً تاماً عن عملية تنفيذ السياسة ، وبهذا فإن الإدارى خاصة فى المستويات العليا إنما يقوم بدور فى وضع السياسة عن طريق تقديمه المعلومات التى ينبئ على أساسها القرار .

التدريب أحد العناصر الرئيسية فى أى نظام حديث للإدارة العامة ، إذ يرتبط أوثق الارتباط بإدارة التنمية كما يعبر عن مظهر أعداد وتأهيل العنصر البشرى للقيام بدور أكثر فعالية فى تحقيق أهداف الجهاز الإدارى الاقتصادية والاجتماعية .

ويبدو أن أغلب الباحثين الذين تناولوا التدريب بالحراسة تأثروا بمفهوم معين للعملية التدريبية ، منقول أصلاً من دراسات إدارة الأعمال ، حيث يهتم التدريب فى مجالها بتحسين مستوى أداء الفرد فى المنظمة ، وبهذا تغلب النظرة الجزئية على تحليل مشكلات التدريب ، وهذه النظرة بطبيعتها لا تؤدى الى كثير من التقدم فى فهم المشكلات ومعالجة مختلف جوانب التدريب ، واستخلاص أسس عملية وإجرائية تجعل منه مفهوماً ملائماً لمتطلبات إدارة التنمية الشاملة .

وفى الدول النامية بوجه خاص يتطلب الأمر وضع التدريب فى إطار بيئته الاجتماعية والإدارية حتى يمكن أن تتحقق النتائج المرجوة . من هذه الزاوية يحدثنا الكاتب مشيراً الى القيم التى تحكم المجتمع والتى ترتبط ارتباطاً عضوياً بعمليات التنمية وفى مقدمتها التدريب . كما يتحدث عن ضرورة تقويم العملية التدريبية .

## سليمان دميير

معيد بمعهد الإدارة العامة . سبق أن نشرنا له مقالات تحت عنوان «إدارة التنمية ومشكلات الواقع الإدارى» نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧٠ العدد الثالث .

(1) Fred W. Riggs, *Administration in Developing Countries*. (Boston : Houghton Mifflin Company, 1964), pp. 346 - 49.

(2) Fred W. Riggs, *op. cit.*, p. 243.



وأيضاً عن طريق وضعه للتوصيات والاقتراحات مما يجب أن تكون عليه السياسة التي سيتم تنفيذها .

ولما كانت الأجهزة الادارية في الدول النامية تحوى رصيد تلك المجتمعات من المتعلمين والمتقنين ، لذا فانها تلعب دوراً ملموساً في صنع السياسة . وربما كانت العلاقة بين رجل الادارة خاصة في المستويات العليا وعملية تنفيذ السياسة أكثر تعقيداً في المجتمعات النامية عنها في المجتمعات المتقدمة . فاذا لاحظنا أن المجتمعات النامية تمر بتحول اجتماعي واقتصادي وسياسي ، وأن البيروقراطية بمعناها الاجتماعي ( أى جماعة أو مؤسسة ذات مصالح ) تستأثر بوزن سياسي كبير ، فانه يمكن القول بأنه حتى ان لم تتدخل البيروقراطية في صنع السياسة في مرحلة الاعداد ، فانها تقوم بدور رئيسي — في مرحلة التنفيذ في اعطاء السياسة المرسومة الصبغة الخاصة التي ترضى عنها الأجهزة البيروقراطية (١) .

في مثل هذا الاطار الاجتماعي لعملية التدريب يجدر أن نلاحظ أن نوع التدريب الذي يلائم المجتمعات النامية وينجح فيها لابد وان يتصف بصفات تتكيف مع البيئة الاجتماعية ، فاذا كان التدريب في البيئات التقليدية يقوم على اعطاء القيم الاخلاقية المؤكدة لعملية صنع السياسة وفي المجتمعات الصناعية المتقدمة يقوم التدريب على تأكيد القيم المناسبة لتنفيذ السياسة ، أى المهارات والمعلومات الفنية ، فان التدريب في المجتمعات النامية لابد وأن يأخذ في الاعتبار جانبين : أولهما ، أن الجهاز الاداري لا يجد أمامه في كثير من الأحيان سياسات واضحة يتفرضا (٢) ، ومن ثم فان له دوراً في صنع السياسة . وثانيهما : أن الجهاز الاداري يحتاج الى تأهيله لعملية التنفيذ عن طريق اعطاء

المعلومات الفنية وتنمية المهارات الخاصة بصنع القرار . اذن فالتدريب في المجتمعات النامية لابد وأن يأخذ في اعتباره هذين العاملين الهامين ، لأن كليهما يؤثر على مضمونه وطبيعته والدور المطلوب منه تأديته .

### التدريب والبيئة الاجتماعية — الادارية :

يمكن أن نتضح لنا عدة نقاط جديرة بالملاحظة فيما يتعلق بوضع التدريب في اطار بيئته الاجتماعية الادارية في الدول النامية .

أولاً : أنه ليس من السليم أن تعد نماذج للتدريب على انماط غربية أو متقولة ، وفي هذا المجال نلاحظ أن ماكتب عن التدريب على المستوى الفكري لم يقدم بعد نظرية متكاملة للعملية التدريبية في البلاد النامية . واذا كان من الملاحظ أن عملية التدريب قد أصبحت موضع اهتمام كبير ، الا أنها لم تتقدم كثيراً في اتجاه بلورة أهداف وتنظيمات وأساليب موائمة بصفة خاصة للبلاد النامية ، ويعنى هذا ان عملية النقل من تجارب أخرى ليست هي الحل الأمثل .

ثانياً : أن هناك ارتباطاً بين فلسفة التدريب في الدول النامية وبين نوع الجهاز الاداري ، القائم ونوع التحولات التي لابد أن تجرى على هذا الجهاز لكي يؤدي دوراً أفضل في مرحلة التنمية . وبمعنى أدق فانه لكي يتقبل التدريب في البيئة الاجتماعية فلا بد وأن يتصف بعدة خصائص تتلاءم وهذه البيئة . على أن التدريب الناجح هو الذي يتضمن في ثناياه عناصر تحويل هذه البيئة الى بيئة أكثر تلاؤماً مع أهداف التنمية بالذات ، من حيث التأهيل الاجتماعي والنفسي بالإضافة الى التأهيل الفني .

ثالثاً : أننا في مجال صياغة نظرية للتدريب في الدول النامية نستطيع أن نضع عدة مبادئ أولية يمكن استنتاجها من استعراض طبيعة

(١) تعد هذه المشكلة ذات طابع حاد في المجتمعات التي تأخذ بالاشتراكية ، حيث قد يقرّب على سوء تنفيذ الجهاز الاداري للقوانين والسياسات الاشتراكية الاضرار بمضمون هذه السياسات .

عملية ادارة التنمية ، بمعنى تأهيل الجهاز الادارى لاستيعاب التغيير ، وطبيعة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى تشكل فى مجموعها عملية التنمية القومية الشاملة (١).

فالتدريب لابد أن يشمل جانبين رئيسيين :

١ - مراعاة درجة التطور الاجتماعى

والسياسى للجهاز الادارى .

٢ - الاعداد للتغيير .

فالجهاز الادارى فى المجتمعات النامية ، بجانب كونه مسئولاً عن تنفيذ السياسة ، فانه مؤسسة سياسية ذات قيم معينة ، ومن ثم فهو فى كثير من الاحيان يرتاد مجال صنع السياسة ولا يقتصر على تنفيذها . هذا الدور وطبيعته لابد وأن يشكل جانباً أساسياً فى صياغة نظرية للتدريب فى الدول النامية ، فيجب على التدريب فى هذه الحالة أن يستجيب للطبيعة الخاصة للجهاز الادارى فى الدولة ، فتحتوى برامج التدريب على غرس القيم الاخلاقية والسياسية التى تخلق اتجاهها لدى الادارة لى تكون أكثر حساسية للمشكلات التى تقابل الجمهور . فاذا كانت الادارة تقوم احياناً بدور صنع السياسة ، فان من مصلحة عملية التنمية ان يؤهل الادارى لتقبل اراء الجماهير ، وأن يسعى للتعرف عليها ، وأن يدرب على كيفية تلمس مشكلاتها حتى يستجيب الجهاز الادارى فى مشاركته الايجابية فى صنع السياسة لهذه المشكلات ، ومن ثم تصبح مشاركة الجهاز الادارى فى رسم السياسة العامة أكثر استجابة للصالح العام ، لأنها ستأخذ فى الاعتبار طبيعة المشكلات التى تواجه الجماهير .

من الناحية الثانية نجد أن مشكلات التنمية هى مشكلات التغيير والاستجابة له وتأهيل الادارة لاستيعابه واثرائه . وهكذا لابد وأن

تتبعكس هذه الخاصية على واقع الجهاز الادارى من خلال التدريب . بمعنى أن التدريب لابد وأن يتضمن عناصر ما يجب أن يكون ، وهنا تظهر اهمية الاساليب الحديثة التى توصلت اليها العلوم السلوكية فى مجال تشجيع الابتكار وتنمية وتقوية الاتجاهات الفردية الخلاقة فى حل المشكلات واتخاذ القرارات . ومعنى هذا أن البرامج التدريبية فى مجال الادارة فى الدول النامية لابد وأن تصاغ وتعد بمشاركة متخصصين فى شتى فروع العلوم الاجتماعية ، وبالذات العلوم السلوكية ، حتى يمكن مراعاة مشكلات التكيف والخلق والابتكار والتطور وتنمية الشخصية الفردية ، وحتى يمكن أيضاً أن تجيب العملية التدريبية على بعض المشكلات الخاصة باحتمال الانفصال الذى قد يحدث بين المجموعات التى تتلقى التدريب الذى يقوم على ما انتهت اليه العلوم الحديثة فى مجال تغيير السلوك الانسانى ، والاهتمام بتأهيله لاستيعاب التغيير، وبين المجموعات التى لم تتلق أى تدريب والتى يمكن أن تنظر للذين تلقوا التدريب على انهم عناصر خارجة عن البيئة .

واذا حدث أن لفظت البيئة الادارية المتدرب الذى يدخل اليها حاملاً مجموعة من المبادئ والاساليب الجديدة التى تواجهه بعداء من العقليات التقليدية ، فان هذا المتدرب اما أن ينفلق انفلاقاً كاملاً على نفسه ويبتعد عن المشكلات التى يواجهها ، واما أن يحاول تنفيذ افكاره واساليبه بطريقة عنيفة قد تحدث اضطراباً فى سير العمل بدلاً من أن تطوره .

### رجل الادارة كعامل للتغيير :

يثير هذا العرض لطبيعة العملية التدريبية فى اطار الدولة النامية سؤالاً عن مفهوم « عامل التغيير » Change Agent ، أى الشخص الاقدر

(١) ان هذه المحاولة تستحق الاهتمام ، وان كانت لم تطلق جهوداً حقيقية بعد ، كما يقرر ريجز ، على أنه لم يعط هذه الناحية الاهتمام النظرى الكافى كما يبدو من كتابه عن الادارة فى الدول النامية .

على تنفيذ مجموعة الأسس والمبادئ التي تلقاها في التدريب . هل هو القائد الإداري في المناصب العليا ؟ أم هو رجل الإدارة الوسطى المنفذ ؟ أم هو الشخص الذي يؤدي عملا إشرافيا في المستويات الإشرافية الأولى ؟ لا شك أن كل مستوى من المستويات الثلاثة يتميز بخصائص معينة ، فالإدارة العليا في الدول النامية تتميز بعظم الدور الذي تقوم به وخطورته على تحديد مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحياة السياسية للمجتمع . ولكن في نفس الوقت فإن هذه الفئة هي أقل قابلية لاستيعاب التغييرات السلوكية التي يمكن أن تؤهلها لعمليات تلقي التغيير وقبوله . وفي أعداد البرامج التدريبية لهذه الفئة فلا بد أن تتضمن ما سبق أن أوضحناه من ضرورة بلورة قيم الاستجابة والحساسية نحو المشكلات الجماهيرية ، وفي نفس الوقت فإن برامج التدريب على التغيير قد تكون مفيدة ولكن ليس بدرجة مؤثرة نظرا لأن عامل السن يتدخل في تحديد مدى ما يمكن إحداثه من تغيير أساسي على السلوك الفردي في مراحل العمر المتقدمة .

أما الذين يزاولون عملا إشرافيا في المراحل الأولية فإنهم يتميزون بصغر السن ومن ثم فإن تأهيلهم النفسي والاجتماعي للتكيف مع التغيير يحتمل أن يجعل نجاحهم أكبر منه في حالة الإدارة العليا ، كما أن عملية التكيف مع التغيير لدى هذه الفئة أكبر ، ومن ثم فإن احتمالات نجاح هذا النوع من التدريب تكون أكبر . كما أن القيادات الشابة في الدول النامية تتاح لها الفرصة في تولي مهام إدارية عليا في زمن أقل بحكم عامل الندرة النسبية ، ويتضح هذا بصفة رئيسية في الدول الأفريقية حديثة الاستقلال وكثير من الدول العربية في آسيا .

أما فئة الإدارة الوسطى فإن طبيعة التكيف النفسي والاجتماعي والأعداد النفسية لها يجعلها في مستوى متوسط من حيث قابليتها للتأثر ببرامج تغيير السلوك الانساني . لهذا فإن

البرامج التدريبية لهذه الفئة لا بد وأن تهتم بقدر متساو بالجانب الفني في كيفية أداء الأعمال والجانب النفسي الذي ينمي خصائص الابتكار والخلق والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات ( أي القدرات الإدارية ) . ومما يبرر هذا الاستنتاج أن طبيعة عمل هذه الفئة يتطلب توافر مهارات إدارية ومهارات فنية بنسب متساوية حتى تحقق أداء المطلوب منها ، وذلك على عكس الحال في الفئات الإدارية العليا حيث تزيد الحاجة إلى توافر المهارات الإدارية .

وهكذا فإن طبيعة الدور الاجتماعي والأعداد النفسية لكل مستوى من المستويات الثلاثة لا بد وأن ينعكس على البرامج التدريبية التي تعد لكل منها حتى يمكن الوصول إلى النتائج المرغوبة والتي تدعم من دور التدريب في إدارة التنمية .

### الخطة التدريبية وتحديد الاحتياجات

تبدأ العملية التدريبية بوضع الخطة التدريبية، وتنتهي بتقويم التدريب . والخطة التدريبية لا بد أن تأخذ في اعتبارها تحديد احتياجات التدريب على مستوى جهاز الإدارة العامة . وعلى مستوى المنظمات المختلفة في الهيكل الإداري ، وسنتناول الخطة التدريبية من نظرة شاملة على مستوى جهاز الإدارة العامة حيث تهدف هذه الخطة إلى أعداد الموظف للقيام بدوره مع الأخذ في الاعتبار التوقعات المستقبلية لهذا الدور من ناحيتي : تطور البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يمارس فيها الإداري نشاطه لتحقيق أهداف المنظمة ، ثم المتطلبات الفنية الجديدة التي ترد على العمل الذي يؤديه وبخاصة في أطار التطورات التكنولوجية واستخدام الأساليب الفنية المتقدمة .

وعلى هذا فإن خطة التدريب لا بد وأن تترجم هذين الهدفين الواضحين إلى أهداف إجرائية Operational ثم إلى إجراءات عملية . فيلاحظ مثلا أن العمل في أي مستوى من المستويات الإدارية يكون في الغالب أقل كفاءة من المتوقع، أو المقروض ، بحيث أن من أهم أهداف الخطة



التدريبية رفع مستوى الاداء الحالى للموظف ، ليقابل ماهو متوقع منه . على أن هذا الادارى لن يستمر فى أداء نفس العمل لمدة غير محدودة من الزمن ، ومن ثم فان من أهداف التدريب الذى يتلقاه أن يعدده للمستوى الأعلى فى السلم الوظيفى . ويمكن أن ننظر الى الخطة التدريبية من زاويتين رئيسيتين : أولهما الوظيفة الادارية وثانيتهما الموظف القائم بالعمل ، فمن الزاوية الاولى نلاحظ فرقا بين نوعين من الوظائف فى جهاز الادارة العامة : وظائف ذات طبيعة اشرافية أو ادارية بصفة رئيسية ، ووظائف ذات طبيعة فنية بصفة أساسية . ورغم أن اتساع دور الجهاز الادارى فى المجال الاقتصادى والاجتماعى قد جعل معظم الوظائف الادارية ذات طبيعة فنية واضحة ، مثال ذلك تنفيذ برامج التنمية فى مجال الزراعة ، واستصلاح الأراضى ، وتنمية البيئة ، وفى ميدان الصناعة فى مجالاتها المختلفة ، الا أنه مازالت هناك وظائف فى الجهاز الادارى خاصة على مستوى ديوان الوزارة بإدارته المركزية المختلفة يعد العمل فيها أساسا ذا طبيعة ادارية ( تخطيط — تنظيم — توجيه — متابعة ) وهذا يجعل الخطة التدريبية تختلف من حيث أهدافها باختلاف المجال الوظيفى الذى تخدمه ، أى باختلاف الحاجات التدريبية للجهاز الادارى ويعد هذا شرطا أوليا لنجاح أى نشاط تدريبى ، ولهذا فان تحديد الحاجات التدريبية كأساس لتعليم البرامج التدريبية يعد أحد أساسيات العملية التدريبية الناجحة (١) .

والحاجات التدريبية للجهاز الادارى اذا نظرنا اليها من الزاوية الثانية ، وهى الموظف

القائم بالعمل ، سنجد انها تنصرف أولا الى الحاجة الى تدريب العاملين الجدد . فمن الواضح أن المتخرج الحديث ليس مؤهلا تأهيلا كاملا للقيام بدور ايجابى فى مهام وظيفة معينة . لان الاعداد التعليمى لا يشمل بالضرورة التأهيل لتأدية وظيفة ادارية . وحتى بالنسبة للوظائف المهنية ذات الجانب الادارى ( مثل الطبيب المسئول عن وحدة طبية فى الريف والمهندس المسئول عن قسم فنى فى مصنع ) ، فان الاعداد الجامعى لا يغنى عن التدريب الادارى لمثل هذه الوظائف . لذلك تشتد الحاجة الى التدريب بالنسبة للعاملين الجدد فى بعض الوظائف التخصصية مثل برامج التعاون الريفى وتنمية البيئة .

ويرجع السبب فى ضرورة تدريب العاملين الجدد الى أن :

١ — الجامعات لم تحدد فى معظم الدول النامية موقفها من مشكلة تدريب الموظفين العموميين . وبمعنى أوضح فان هناك انفصالا ما بين الجامعة وبين الاحتياجات الوظيفية للجهاز الادارى . فالتعليم الجامعى فى الكليات النظرية ما هو الا اعداد ثقافى عام غير موجه أو كاف لتأهيل الفرد لوظيفة معينة (١) .

٢ — الجهاز الادارى للدولة غدا على درجة كبيرة من التخصص ، ولذا فان من غير الممكن أن توفر الجامعات المتطلبات الفنية لكل وظيفة حتى لو أرادت ذلك ، وهنا يظهر الفرق بين التعليم الجامعى الذى يتطور ببطء نسبيا وبين الاحتياجات الفنية للوظائف الفعلية والتى تتطور بسرعة أكبر من مناهج التعليم الجامعى التى تخضع للعديد من الاعتبارات الثقافية والحضارية والتقاليد الفكرية .

(1) M. Gene Newport, «A Review of Training Fundamentals». Training and Development Journal. October 1968, p. 19.

(١) د . حمدى أمين عبد الهادى ، نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة . القاهرة : دار الفكر العربى ١٩٦٦ ، ص ٣٣٩ .

المشكلات التى تثور فى خضم تنفيذ البرامج الانمائية . والحاجة التدريبية هنا تنصرف الى اعداد نفسى وفكرى بتأهيل الادارى لعملية اتخاذ القرارات والابتكار ، والقضاء على الروتين ومواجهة المشكلات فور ظهورها ، وعدم الانتظار أو التهرب من المسئولية مما يؤدي لضياع الموارد والاضرار بخطط التنمية .

### تقويم التدريب

لا يمكن أن تتم العملية التدريبية دون أن تقوم نتائجها . فالتقويم جزء أساسى من النشاط التدريبى حتى يمكن معرفة مدى النجاح الذى اصابه التدريب فى تحقيق الهدف منه . على ذلك فان التقويم هو قياس مدى تحقيق الهدف . وفى هذا التصور فان تقويم التدريب لابد وان يثير مشكلات عدة سواء من حيث التصور السليم له أو امكانية اجرائه بما يضمن دقة الوصول الى نتائج يعتد بها . ويمكن بدءا أن نذكر صعوبتين أساسيتين تثيرهما عملية تقويم التدريب .

### اولا : الأهداف :

ان أى قياس لنتائج التدريب يجب أن يرتبط بصفة رئيسية بأهداف التدريب . لهذا فان مدى وضوح أهداف البرامج التدريبية يعد عاملا رئيسيا فى أى مشروع للتقويم . ورغم وضوح هذا العامل ، فان التدريب الادارى فى الدول النامية يخضع لظروف وعوامل متعددة ، بما يثير الشك فى مدى وضوح أهداف البرامج التدريبية . فاذا أخذنا التدريب من منظور إدارة التنمية لوجدنا ان الأهداف الرئيسية لاي برنامج تدريبى على إدارة التنمية أن يتناول أسلوب المدرب وطريقة تعامله مع الأشخاص والأشياء بأن يزيد من قدرته على حل المشكلات والتغلب على الصعوبات التى يواجهها تنفيذ أى برنامج للتنمية . مثل هذا النوع من التدريب يهتم بصفة رئيسية بتنمية أسلوب التفكير الابتكارى والذى يعالج المشكلات فى اطار واقعى ، ولكن ليس

ومن هنا يتضح أن تدريب العاملين الجدد من أظهر الاحتياجات التدريبية على مستوى الجهاز الادارى ككل ، وبصفة خاصة فى الدول التى يعتبر التعليم الجامعى فيها مؤهلا لدخول سلك الخدمة الحكومية فى مرحلة وسطى من الهرم الوظيفى ( جمهورية مصر العربية ) .

وهنا ثانيا الحاجة الى تدريب العاملين الحاليين وذلك بالنظر الى أهمية رفع الكفاءة الفنية للعاملين فى ضوء التطورات التكنولوجية المتعلقة بكيفية انجاز الأعمال الادارية ، وقد يتفوق العاملون الجدد الذين تلقوا تعليمًا جامعيًا ، والتحقوا بالوظائف مباشرة على زملائهم القدامى . ويعزى ذلك فى الغالب الى ان الموظفين القدامى تعودوا على أسلوب معين فى اداء العمل ، ومن ثم فان هناك حاجة لانتعاش تفكيرهم ، وكسر الحلقة الروتينية التى يسرون فيها عن طريق اعطائهم برامج تدريبية فى أساليب الإدارة الحديثة والفكر الادارى والتنظيم ومشكلات العمل ، ويمكن التوصل الى تحديد الحاجات التدريبية للعاملين الحاليين باستخدام عدة اساليب منها تقويم الاداء ، والمقابلة ، وتقويم التدريب السابق الذى تلقاه هؤلاء العاملون واستطلاع الراى والاتجاهات .

ويتعلق تدريب العاملين الحاليين فى مرحلة التنمية بالطبيعة التخصصية والفنية للعمل الادارى خاصة فى مجال تنفيذ خطط التنمية فى القطاعات المختلفة . على انه من الواضح ان هذا النوع من التدريب الفنى يجب تمييزه عن التدريب الادارى ، حيث يكون الجانب الفنى على درجة كبيرة من الأهمية والتخصص بحيث لا يمكن اعطاؤه فى معاهد متخصصة فى التدريب الادارى ، وهذا بالطبع لابد وأن ينعكس على أهداف التدريب والتنظيم للتدريب على إدارة التنمية . على انه مهما تنوعت وتعمقت الطبيعة الفنية لبعض الأعمال فى إدارة التنمية فانه لا يمكن اغفال الجانب الهام فى اعداد القائمين بها والمتعلق بتأهيلهم للتكيف مع التغيير ومواجهة

معنى ذلك أن يحاول البحث عن حلول لها من خلال اللوائح والانظمة والتقاليد السابقة ، بل عن طريق استخدام التفكير الاصيل والمدمم بالرغبة في حل المشكلة أو ما يمكن تسميته بالرغبة في الانجاز .

إذا ما اتفقنا على أن المطلوب ممن يعمل في ادارة التنمية أن يؤهل بهذه الخصائص ، فإن هذا لابد وأن ينعكس على أهداف البرامج التدريبية التي تقوم بها المعاهد والمؤسسات التدريبية العاملة في هذا المجال . ولكن السؤال الذى يمكن أن يثار — بل ويجب أن يثار — هو الى أى مدى تنعكس الأهداف الانمائية أو الاعداد لادارة التنمية على برامج التدريب الادارى التي نشاهدها في معاهدنا ومؤسساتنا التدريبية .

ان تقويم التدريب يمكن أن يوجه نظرنا الى الضرورة الهامة لتوجيه برامج التدريب نحو خدمة أهداف ادارة التنمية ، فالتدريب بالمعنى الذى تهتم به ادارة التنمية هو « نشاط منظم لمدة زمنية محددة بهدف تحسين مهارات وأساليب محددة وتطبيقات للعمل أو تغيير اتجاهات وانماط سلوك معينة » (١) وعلى هذا الاساس لابد أن تشمل البرامج التدريبية أهدافا محددة في مجال تغيير الاتجاهات وانماط السوق ، ونرى انها في الدول النامية لابد أن تقوم على تحسين القدرة على حل المشكلات وسرعة اتخاذ القرارات بمعنى السلوك الادارى أى الارتفاع بالمهارة الادارية وتغيير العلاقة بين الاداء والانتاج ، أى ما يترجم بارتفاع الانتاجية .

وإذا نظرنا لواقع البرامج التدريبية كما تمارس عندنا ، فأتينا سنجد أن معظم هذه البرامج لا يهتم ، ولا يطمح الى احداث تغييرات سلوكية في المتدرب أو لا يلقى بالا للارتفاع

بالقدرات الفردية لحل المشكلات وتنمية القدرات الابتكارية . وإذا كان ذلك ينطبق على البرامج التي تقدم في المعاهد القومية للتدريب ، فإن المعاهد الخاصة أو المؤسسات التدريبية الخاصة أكثر ميلا لعدم الاهتمام بالتغييرات الطويلة المدى والتي تتعلق بالخصائص السلوكية واتجاهات المتدربين لان هذه المعاهد والمؤسسات الخاصة تهتم أساسا بالتدريب المباشر التخصصي وذى العائد السريع الذى يتصل باكساب معلومات ومهارات معينة ، حتى يمكن أن تحصل على عدد كبير من الدارسين ، وتكون نتائج عملها التدريبى ملموسة بما يشجع الاقبال عليه من جانب الشركات والمؤسسات ، لذا نرى معظم برامج التدريب لهذه المؤسسات تتجه ناحية شئون الافراد أو البيع والتسويق والاعلان وما اليه .

وعلى ذلك فإن القصور في تحديد البرامج ، أو عدم الانتباه الى ضرورة تغيير سلوك واتجاهات المتدرب من خلال برامج تدريبية طويلة ومدروسة هي عيوب يقابلها أى باحث يهتم بدراسة التدريب الادارى في جمهورية مصر العربية كمثال للتدريب على ادارة التنمية .

### ثانيا : قياس التغيير :

يعتمد التقويم على قياس التغيير الذى أحدثه التدريب في المتدرب بحيث يمكن احداث علاقة سببية بين التدريب والتغيير الذى أحدثه . كما انه لابد من قياس مدى دوام التغيير . لان التدريب لا يكتفى فقط باحداث آثار وقتية . فان فائده الاساسية تكمن في أن التغيير في الاسلوب والاتجاهات لابد أن يتصف بالعمق والدوام حتى يحقق أهدافه المرجوة .

ولهذا فإن قياس التغيير يرتبط بعملية متابعة

(1) Malathi Bolar, Evaluating Management Development Programs in Industry». Training & Development Journal. March 1970, p. 34.



المدرسين ، أى القدرة على التعرف على ما يؤدونه والحكم عليه والتحقق من مدى استفادتهم من البرامج التدريبية التى حضروها .

ولكى يترجم ذلك فى عملية التقويم فلا بد من اختيار مجموعتين متشابهتين من الإداريين ، تمثل أحدهما المجموعة التجريبية ، أى التى تلقت أو ستتلقى التدريب ، والأخرى المجموعة الضابطة التى لن تتلقى تدريباً . ثم يتم قياس حدوث التغير من عدمه فى المجموعة التجريبية بعد تدريبها . ويتم قياس التغير بواسطة المتغيرات المؤثرة لهدف البرنامج ، سواء كان التغير متعلقاً بالسلوك والاتجاهات أو المعلومات والمهارات . ويطبق نفس الاختبار على المجموعة الضابطة التى لم تتلق التدريب ، حتى يمكن تحديد ما إذا كان التغير يرجع إلى عملية التدريب ذاتها أم لا .

ثم تبقى بعد ذلك متابعة ظاهرة دوام التغير الذى حدث وذلك باستخدام عمليات استقصاء واختبارات على فترات منتظمة ومتباعدة . ولا شك أن قياس التغير أو استمراره لا يمكن أن يعتمد على مصدر وحيد فقط ، فلا يمكن أن نسأل المدرب وحده أو رؤسائه أو مرؤوسيه أو أقرانه . بل لابد من سؤال هؤلاء جميعاً حتى يمكن أن نتوصل إلى صورة متكاملة وحكم سليم أقرب إلى الموضوعية .

ورغم ما فى العرض السابق لكيفية قياس التغير الذى هو أحد الأسس الرئيسية لتقويم العملية التدريبية من صفويات خاصة بمتابعة المتدربين فى أماكن عملهم ، وما يقتضيه ذلك من وقت ومجهود ومال ، إلا أن هناك صعوبات أو بالأحرى قيوداً علمية ترد على عملية القياس هذه تتمثل فيما يلى :

أولاً : أن يكون هناك تحيز من جانب مصمم الاستمارة التى يجرى على أساسها التقويم ، وذلك بحسب غرض الباحث ، فلا شك أن

الاندماج بين عملية تنفيذ التدريب وتقويم التدريب يشكل خطراً مبدئياً من حيث تحيز الاستمارات المصممة لصالح المسؤولين عن التدريب . كما أن انفصال عملية تنفيذ التدريب عن عملية تخطيط وتقويم التدريب ليس فى حد ذاته ضماناً كافياً لموضوعية القائمين على التقويم ، فالأغراض الخاصة والشخصية قد توجد وبالذات فى الأحوال التى لا يمكن فيها الفصل التنظيمى بين عمليات متداخلة وظيفية وهو ما يسود فى مثال تخطيط وتقويم التدريب ، ثم تنفيذ البرامج ، فهذا التداخل الوظيفى والفنى لا يسمح فى الغالب بإحداث فصل تنظيمى بين الجهة أو الأشخاص المسؤولين عن كلتا العمليتين .

ثانياً : أن يكون هناك تحيز من جانب مصادر المعلومات التى تتمثل فى المدرب ورؤسائه ومرؤوسيه وأقرانه . فهناك مبدئياً عامل الزمن ، فالمدرب حين يجيب على استمارة ، فإنه يتأثر بالمدة التى مرت . بمعنى أن تختلف إجاباته بحسب المدة التى ابتعد فيها عن التدريب . كما أن هناك عدة عوامل تتعلق بالمدرب مثل نظريته للعملية التدريبية ، والفوائد التى عادت إليه منها أو يظن أنها ستعود إليه ، ثم مركزه فى الخريطة التنظيمية للمنظمة التى يعمل بها . ونفس الشيء يمكن أن يقال عن مصادر المعلومات الأخرى ( الرؤساء ، المرؤوسين ، الأقران ) من حيث صدق وثبات إجاباتهم .

### عناصر تقويم النشاط التدريبى

من الواضح أن الوصول إلى نتائج محققة فى موضوع تقويم التدريب الإدارى أمر دونه صعوبات علمية وإجرائية وضحت من عرضنا لمشكلات التقويم العلمى الذى يقوم على قياس أثر التدريب ، باعتباره العامل الأساسى والوحيد المحدد لهذا الأثر . ورغم ذلك فإن تقويم التدريب أمر حيوى وضرورى لأى نشاط تدريبى ، ولا يكفى الاعتذار بصعوبة وضخامة تكاليفه ، حتى يتهرب منه المسؤولون عن القيام به . وإذا كانت الإجراءات السابقة بيّنها كشرط

أو على الأقل هل يتوافر لديهم الاستعداد للاستفادة من البرامج التدريبية ، أم أن هناك عوامل أخرى تلعب دورا في اختيار المتدرب .

ويكفى نكر بعض العوامل التي تضع منذ البداية حدودا على نجاح النشاط التدريبى ، وهى تتمثل فى أن التدريب قد يكون وقتا ضائعا من حياة المتدرب الوظيفية يحصل عليه بعض المشاغبين الذين يستطيعون الحصول على ترشيح جهاتهم لهم .

وقد يكون الأمر أحيانا مختلفا تماما عن ذلك وأن أدى لنفس النتيجة . فقد يكون التدريب ميزة يحصل عليها المتزلف الذى لا يرجى منه نشاط قيادى أو قدرة حقيقية على اتباع منهج مستقل فى العمل والتغيير .

وإذا كانت هذه النماذج للمتدربين تقوم على نظرة فردية فقد يحدث أن تكون بعض البرامج التدريبية بكاملها مجرد اجراء شكلى . مثال ذلك أن تحدد الميزانيات التدريبية على أساس تصميم عدة برامج خلال السنة المالية . ثم يجرى تنفيذ هذه البرامج بطريقة شكلية متكلفة بغض النظر عن الحاجة إليها ، أو أن تتضمن الخطة التدريبية تدريب عدد معين من العاملين خلال سنة الخطة . وبهذا يتم اختيار هذه الأعداد وترسل لآى برامج تدريبية .

أن أى خطة لتقويم التدريب لابد وأن تأخذ فى اعتبارها أولا نوعية المتدربين ، وكيفية اختيارهم ، ويجب أن ننظر الى أن عملية الاختيار تتم فى جانبين ، الجهات المرشحة والمؤسسة التدريبية . وإذا ما شاب عملية الاختبار عيوب فى مرحلتها الأولى فيجب ألا نتوقع أن يتم علاجها كلها فى مرحلة قبول المعاهد التدريبية للمرشحين . هذه النظرة تعنى عدم الاقتصار على القاء العبء على القائمين على التدريب أو الأساليب التى يستخدمونها أو قدرتهم على التأثير فى المتدربين ، إذ أن الخامة المبدئية التى سيعمل المدرب على

للوصول الى نتائج علمية محققة فى قياس أثر التدريب تعتبر أملا بعيد التحقيق بالنسبة لآى نشاط تدريبى تقوم به معاهد الإدارة الحكومية أو المؤسسات التدريبية الخاصة . إلا أنه فى إطار الامكانيات المحدودة وضرورة البدء فى عملية جدية لتقويم التدريب يمكن أن نرى أملا فى الإجابة بطريقة مقبولة على الأسئلة التى يثيرها تقويم التدريب . وهذه الإجابة لابد وأن تتضمن معالجة العناصر الثلاثة لآى نشاط تدريبى وهى المتدرب ، والمدرّب ، والمادة التدريبية . ولا تقتصر فقط على تأثير الأساليب والوسائل التدريبية على المتدرب . فلا شك أن المتدرب هو نتاج لبيئته الإدارية بالإضافة الى خصائصه الشخصية ومقوماته النفسية ، وبهذا فإن التدريب الإدارى خاصة فى مرحلة التقويم لا ينفصل عن باقى العوامل المؤثرة على أداء رجل الإدارة ويرتبط بها أوثق الارتباط . والمقصود بذلك أن الإدارة هى جزء من النظام الاجتماعى ، لذلك فإن القيم والمؤثرات الاجتماعية التى تعمل فى المجتمع يكون لها تأثيرها على مستوى الأداء الإدارى ونوعيته ، فالإدارى عضو فى المجتمع يتأثر بقيمه وعاداته . والسلوك الإدارى هو أحد مظاهر السلوك الاجتماعى ولا بد أن يعانى السلوك الإدارى من كل عوامل التخلف الاجتماعى الموجودة فى المجتمع . وهذا هو السبب فى ظهور بعض الأحكام العامة المتشائمة عن دور التدريب فى إدارة التنمية . ذلك فإن الارتباط الوثيق بين عملية التغيير الشامل والفلسفات الثورية التى ترى أن تغيير الأوضاع تغييرا شاملا هو المدخل الوحيد للإصلاح ؛ يخلق احساسا بالتشاؤم لدى أى باحث متوازن يرى فى الإدارة جزءا من نظام اجتماعى شامل لا يمكن تغييره بمجرد الإرادة أو بين لحظة وأخرى أو فى فترة وجيزة .

وعلى هذا فإن تقويم التدريب لابد وأن يتناول المتدربين أى الدارسين ، لنرى هل يتم اختيارهم على أسس سليمة ، وهل هم إلاصلاح للتدريب ،

معالجتها ، وهى المتدرب ، عنصر اساسى فى تحديد الناتج النهائى للنشاط التدريبى .

والعنصر الثانى فى العملية التدريبية هو المدرب ، أى الشخص المسئول عن نقل المعلومات والمهارات وغرس الاتجاهات فى المتدرب . ولا شك أن المدرب يلعب دورا كبيرا فى تحديد قيمة التدريب . لان التدريب علاقة مباشرة وشخصية بين شخص يقود ومجموعة من الدارسين تتلقى هذا التأثير وتتفاعل معه . هذه العلاقة الشخصية المباشرة توضح الأهمية الكبيرة لدور المدرب ، ولكى تصور هذه المسألة فاننا نجد مثلا أن العلاقة بين المدرب والمتدرب فى مصر تختلف عن العلاقة بين الاستاذ الجامعى والطالب ، وذلك فى مظهرين أساسيين : أولهما : أن العلاقة بين المدرب والمتدرب هى فى أغلب الاحوال علاقة شخصية ومباشرة عكس الحال فى معظم الفصول الجامعية التى تكاد تتلاشى فيها العلاقة الشخصية بين الاستاذ والطالب بسبب تضخم أعداد الطلبة . ثانيهما : أن العلاقة بين الاستاذ والطالب يتخللها كتاب الاستاذ الجامعى — فى أحيان كثيرة — ويكون بذلك وسيلة أساسية للاتصال بين الطالب والاستاذ ، وبهذا فان التأثير الذى يحدثه الاستاذ فى الطالب لا يتوقف فقط على العلاقة التى تتم فى الفصول الدراسية ، بل تكون هناك أدوات مساعدة تحدد هذه العلاقة ، أما العلاقة بين المدرب والمتدرب فهى تعتمد بصفة أساسية على أسلوب التأثير الشخصى .

هذا يوضح لنا أهمية المدرب من حيث ضرورة توافر مقومات التأثير الشخصى والأعداد الأكاديمية والعلمى . فالتدريب لا يستند الا بقدر على عملية نقل معلومات . أما الجزء الأهم فيعنى بتطوير قدرة المتدرب على حل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، وهذا يتطلب خبرة المدرب بواقع العمل الإدارى ومشكلاته . ومصادر هذه

الخبرة متعددة ، وقد تكون عن طريق العمل فى الاستشارات أو البحوث أو من خلال الاتصالات الطويلة بالمشكلات الإدارية .

لابد اذن أن يشمل تقويم النشاط التدريبى تقويم المدربين فى الجوانب المحددة ذات العلاقة بدورهم فى العملية التدريبية ، أى قدرات التأثير الشخصى والتأهيل الأكاديمى والعلمى والخبرة بالمشكلات الإدارية .

أما العنصر الثالث ، وهو المادة التدريبية نفسها ، فهى تتوقف على ما يستطيع المدرب أن يقدمه من مصادر ذاتية للمعلومات والتجربة والخبرة ، ثم الأسلوب أو الاداة التدريبية التى يستخدمها ، أى أن العنصر الثالث يتعلق بصفة رئيسية بالأسلوب ، وهو يختص أيضا بالامكانيات ، لان الأساليب الحديثة فى التدريب مثل دراسة الحالات والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار ، واستخدام أساليب سمعية وبصرية ، تتعلق بالامكانيات والموارد ، سواء من حيث الأشخاص المؤهلين لاستخدام مثل هذه الأساليب ، أو من حيث توفير الادوات . ويمكن أن يؤدى تقويم التدريب عندما يتناول هذه المظاهر الثلاثة ، وهى فى اماكن أى جهاز مسئول عن عملية التقويم ، الى نتائج عملية تكون بمثابة مؤشرات لاتجاهات التطوير فى تصميم البرامج التدريبية واختيار المدربين والمتدربين .

ان هذا التصور المقترح لعملية تقويم التدريب لا يطمح بالطبع الى الوصول الى قياس موضوعى بدرجة الثقة الكاملة ، ولكنه مدخل يتناسب ومرحلة معينة يستلزمها تقويم النشاط التدريبى ويهدف هذا التصور لعملية تقويم التدريب الى ادخال تحسينات أو تطوير على مختلف الاطراف المشتركة فى العملية التدريبية حتى تستطيع أن تكون أكثر اقترابا من متطلبات النجاح فى التدريب الإدارى كعامل مؤثر على إدارة التنمية .



# قرارات المخزون من الناحية الإحصائية

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمراقبة المخزون في الوحدات الاقتصادية وكذا في الهيئات الحكومية ، حيث أن المخزون سواء كان مواد أولية أو سلعا تامة الصنع ، إنما يمثل رأسمال أو موارد مالية عاطلة من الممكن استخدامها في أغراض تجارية أو خدمية . ولما كانت هذه الموارد محتجزة لمواجهة متطلبات إنتاج في حالة الوحدات الإنتاجية . أو أداء خدمة — في حالة وحدات الخدمات — . فقد برزت الحاجة الى مناقشة علمية لتحليل الاسس التي يبنى عليها تحديد قيم وكميات المخزون .

وأدى الاهتمام العالمي بهذا الموضوع في الإحصاء وبحوث العمليات الى ظهور ما يطلق عليه نماذج المخزون (Inventory Model) .

وهي مجموعة من النماذج تتناول كيفية تحديد الكمية المثلى من المخزون وعدد مرات الطلب خلال فترة معينة لسلعة ، أو مواد أولية أو قطع غيار مثلا ، لمواجهة طلبات مستقبلية تتوقعها الوحدة الاقتصادية خلال تلك الفترة ، سواء كان هذا الطلب في ظل التأكد أو في حالة عدم التأكد بحجم أو بشكل الطلب . عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب .

التي تنتج عن نفاد المخزون قد تؤدي في أغلب الأحيان الى تعثر الإنتاج أو الخدمة .

## القرارات الرئيسية المتعلقة بالمخزون

عند معالجة مشكلات التخزين نواجه دائما بسؤالين عن عدد الوحدات التي تشتري في الطلبية الواحدة ، ثم وقت طلبها .

وتجد الإدارة نفسها في معالجة هذين السؤالين بين اتجاهين : الأول هو الميل الى طلب عدد كبير من الوحدات في كل طلبية حتى يمكن تخفيض تكاليف الشراء الى أقل حد ، والثاني هو الميل الى شراء وحدات قليلة حتى لا تتراكم كميات كبيرة في المخازن بما يزيد من تكاليف التخزين . ويلاحظ أن المغالاة في اتباع أحد هذين الاتجاهين يؤدي الى نتائج غير سليمة . والحل الأمثل هو اتباع طريق وسط بينهما . ولذا يناقش هذا المقال نقطتين : الأولى كيفية التوصل الى العدد الاقتصادي الأمثل ، والثانية متى يجب طلب هذا العدد .

المصنع أو الإدارة الحكومية التي تقوم بإنتاج سلعها أو أداء خدمة معينة للجمهور تجد نفسها مضطرة الى الاحتفاظ بكميات معينة من المواد الأولية لضمان استمرار العمل بدون توقف ، وعلى هذا فلا بد من وجود نظام لتخزين هذه المواد واستكمالها عندما تقارب النفاد . لهذا كله أصبحت مراقبة المخزون تكون ركنا هاما من أركان الإدارة التي تستحق اهتماما كبيرا حيث أن رقم المخزون ( سواء كانت بضاعة تامة الصنع أو مواد أولية أو مواد نصف مصنوعة ) يكون الجزء الأكبر من مجموعة الأصول المتداولة أو من اعتمادات الميزانية . كما أن الصعوبات

## د. حمدي عفيفي

أستاذ مساعد بالمعهد القومي للإدارة العليا .  
سبق أن نشرنا له عدة مقالات كان آخرها  
استخدام بحوث العمليات في برامج النقل —  
نشر في عدد أبريل ١٩٧١ — العدد الرابع .  
المجلد الثالث .

وقبل الدخول في تفاصيل كيفية تحديد هذا العدد نود ان نوضح طبيعة نفقات المخزون ، حيث ان من أهداف الادارة المخزنية السليمة أن تخفض نفقات التخزين .

### وتقسم تكلفة المخزون الى نوعين رئيسيين :

١ - تكلفة الطلبية : وهي أساسا كافة المصروفات اللازمة للحصول على المواد حتى تصبح جزءا من مخزون الوحدة الاقتصادية . وتكرر هذه النفقات كلما تكرر الشراء ، وهي تتضمن جميع مصروفات اصدار امر الشراء ومتابعته وتسليم البضاعة ، ووضعها بمخازن الشركة . تنتهي هذه المصروفات بنهاية سداد قيمة المشتريات ، وتتكون من بندين رئيسيين هما الاجور والمرتبات ، وكذا النفقات الادارية والمكتبية ، وتهتم الوحدة الاقتصادية بالمصروفات الحدية للطلبية . وللوصول الى هذه التكاليف يجب الحصول على تقيرات لنفقات من ادارة المشتريات والمخازن والحسابات على مستويين مختلفين . فمثلا اذا قدرت الطاقة الانتاجية للموظفين الحاليين بادارة المشتريات ١٠٠٠ طلبية في العام ، وقدورت نفقات الادارة بمبلغ ٨٤٥٠ جنيها ، فانه اذا زادت طلبيات الشراء الى ١٤٠٠ طلبية ، فان ذلك يستدعي تدعيم تلك الادارة مما يرفع النفقات الى ١٢٢٥٠ جنيها وهنا فان التكاليف الحدية ٨٤٥٠ - ١٢٢٥٠

$$\text{للطلبية الاضافية تبلغ} = \frac{3600}{400} = 9 \text{ جنيهاً للطلبية الواحدة}.$$

٢ - مصروفات التخزين : وهذه المصروفات تنتج عن ملكية الشركة للمواد المخزونة ، وتتضمن

الفائدة المحتسبة على رأس المال المستغل والمجهد في قيمة المخزون وتكاليف تدهور القيمة نتيجة لتغير الطراز أو للتقدم العلمي أو كليهما ، بالإضافة الى تكاليف التخزين كإيجار المخزن واضاعته وتكييفه ، الخ ، وأخيرا نفقات ادارة المخازن وحمايتها والتأمين عليها . وهذه النفقات سنوية ، وتحتسب عادة كنسبة مئوية من القيمة المتوسطة للمخزون لكل مجموعة أصناف عادة وتقدر نسبة هذه المصروفات بحوالى ١٠ في المائة من القيمة المتوسطة للمخزون \* .

### تحديد الكمية الاقتصادية للطلبية :

للاقلال من نفقات المخزون تحاول الادارة تخفيض نفقات الطلبية ونفقات التخزين معا الى أدنى حد . وهذا يستتبع الموازنة بين النفقات الحدية لكل منها على أساس متوسط المخزون السنوى . وتستند طريقة احتساب الكمية الاقتصادية للطلبية على التوصل الى الحد الأدنى للتكاليف الكلية للطلبية ، وفي المثال التالى نفترض أن الوحدة الاقتصادية على علم تام بالكمية المطلوبة لتغطية احتياجات العام المقبل من المخزون .

فإذا كانت الوحدة الاقتصادية تستعمل ما قيمته ١٠٠٠٠ من مادة معينة لازمة للإنتاج خلال العام يتم السحب منها بمعدل ثابت على مدار السنة ، وتبلغ التكاليف الادارية للطلبية الواحدة ٢٥ جنيها ونفقات التخزين ١٢ر٥ من القيمة المتوسطة للمخزون .

فيمكن التوصل الى الكمية الاقتصادية للطلبية كما في الجدول رقم ١ .

(\*) اذا قامت الشركة بشراء صنف ، مرة في السنة ، وكان استعمال هذا الصنف ثابتا على مدار السنة فان متوسط المخزون يساوى نصف القيمة المشتراة أو بمعنى أصح نصف قيمة المخزون أول المدة . أما اذا كان استخدام المخزون متغيرا وغير ثابت على مدار السنة فان نسبة القيمة المتوسطة للمخزون العام يكون أكبر أو أقل من نصف المخزون في أول الفترة على حسب الأحوال . وفي جميع الأحوال يتم احتساب النسبة بتجميع أرصدة المخزون في أول كل شهر بالإضافة الى رصيد آخر شهر ويقسم المجموع على ١٢ يتم التوصل الى القيمة المتوسطة للمخزون . وبنسبة هذه القيمة الى قيمة الطلبية أو رصيد المخزون في أول الفترة يتم التوصل الى نسبة القيمة المتوسطة للمخزون .

**جدول رقم ١**  
**تحديد العدد الأمثل للطلبيات**

١	عدد الطلبات في السنة	١	٢	٣	٤	٥	١٠	٢٠
ب	قيمة الطلبية بالجنيه	١٠,٠٠٠	٥,٠٠٠	٣,٣٣٣	٢,٥٠٠	٢,٠٠٠	١,٠٠٠	٥٠٠
ج	قيمة متوسط المخزون	( $\frac{1}{2} \times \text{ب}$ )	٢,٥٠٠	١,٦٦٦	١,٢٥٠	١,٠٠٠	٥٠٠	٢٥٠
د	نفقات التخزين	( $\frac{1}{2} \times ١٢ \%$ )	٦٢٥	٣١٣	٢٠٨	١٥٦	١٢٥	٦٣
هـ	نفقات الطلبات	(٢٥ جنيهاً $\times$ ا)	٢٥	٥٠	٧٥	١٠٠	١٢٥	٢٥٠
و	نفقات المخزون الحل الأمثل	(د + هـ)	٦٥٠	٣٦٣	٢٨٣	٢٥٦	٢٥٠	٣١٣

للمخزون تتناقص كلما زادت الطلبات ما دام تناقص نفقات التخزين أعلى من الارتفاع في نفقات الطلبات حتى تصل النفقات الكلية الى الحد الأدنى ثم تبدأ في الزيادة ، حيث أن تناقص نفقات التخزين أقل من الارتفاع في نفقات الطلبات ، ويلاحظ أن النقطة (ا) وهي تمثل الحد الأدنى الذي يمكن أن تبلغه النفقات الكلية على نفس الاحداثي الأفقي للنقطة (ب) حيث تتعادل نفقات التخزين مع نفقات الطلبات عند طلب خمس طلبات في السنة . وعلى هذا فان عدد الطلبات التي تتساوى عنده نفقات الطلبات ونفقات التخزين هو عدد الطلبات الأمثل الذي نبحث عنه .

وهذه الفكرة هي أساس استخدام المعادلة الرياضية الأساسية وهي نفقات الطلبات = نفقات التخزين في التوصل الى الحل الأمثل كما يأتي :

١ - نفقات الطلبات = نفقة الطلبية الواحدة  $\times$  عدد الطلبات .

٢ - نفقات التخزين = المعدل السنوي لنفقة التخزين  $\times$  القيمة المتوسطة للمخزون .

= المعدل السنوي لنفقة التخزين  $\times$  نسبة القيمة المتوسطة للمخزون  $\times$  قيمة الطلبية .

= المعدل السنوي لنفقة التخزين  $\times$  نسبة القيمة المتوسطة للمخزون  $\times$  القيمة الكلية للمواد المطلوب تخزينها .

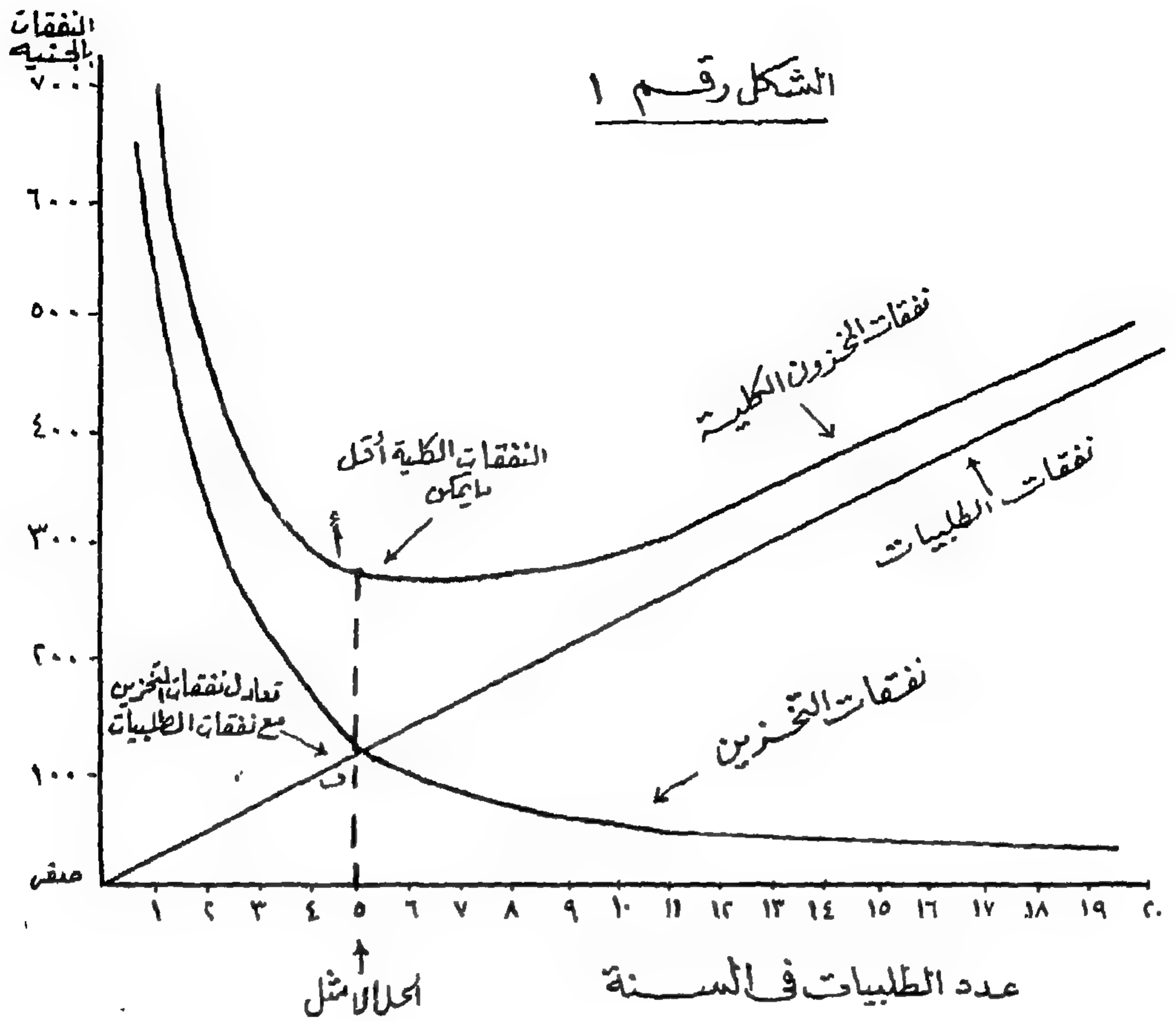
عدد الطلبات

من الجدول رقم ١ تصل الى العدد الأمثل للطلبات بكتابة عدد الطلبات المحتملة في السطر الاول (١) ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ١٠ ، ٢٠ كل في عمود مستقل وفي السطر الثاني ( ب ) . تحتسب قيمة الطلبية بالجنيه بقسمة ١٠٠٠٠ جنيهه قيمة الطلبات كلها على عدد الطلبات — كما هو مدون بالسطر ( ا ) . كما تحتسب قيمة متوسط المخزون في السطر ( ج ) على أساس — ضرب قيمة الطلبية في نسبة متوسط المخزون . وهكذا تحتسب نفقات التخزين في السطر الرابع ( د ) على أساس نسبة  $\frac{12}{100}$  من قيمة متوسط المخزون في (ج) كما تحتسب نفقات الطلبات في السطر الخامس (هـ) على أساس ٢٥ جنيهاً للطلبية الواحدة حسب الفرض . وأخيراً تحتسب نفقات التخزين الكلية على أساس مجموع نفقات التخزين ونفقات الطلبات ( د + هـ ) ويلاحظ أن هذا المجموع يأخذ في التناقص كلما زاد عدد الطلبات حتى يصل الى حد معين ثم يبدأ في التزايد بعد ذلك . والعدد الأمثل للطلبات يتمثل في الحد الأدنى من هذه القيم . وهو ٢٥٠ جنيهاً عند طلب خمس طلبات في العام .

واذا تمنا تمثيل بيانات الجدول رقم ١ بيانياً كما في الشكل رقم ١ حيث رسمنا عدد الطلبات في السنة على المحور الأفقي والنفقات بالجنيه على المحور الرأسى نجد أن النفقات الكلية



## الشكل رقم ١



واذا رمزنا بـ

ن = العدد الأمثل للطلبات في السنة .

ق = القيمة الكلية بالجنيه للمواد المطلوب تخزينها خلال العام .

ت = تكلفة الطلبية الواحدة .

س = النسبة المئوية لمعدل نفقات التخزين .

م = نسبة القيمة المتوسطة للمخزون كنسبة مئوية .

وبالتعويض بهذه الرموز في المعادلتين ١ ، ٢ ومساواتهما تكون النتيجة

$$ت \times ن = س \times م \times \frac{ق}{ن}$$

$$تن = \frac{سمق}{ن}$$

$$\frac{\text{س مق}}{\text{ت}} = \text{ن}^2$$

$$\frac{\text{س مق}}{\text{ت}} = \text{ن}$$

أى أن عدد الطلبات الأمثل =

$$\frac{\text{المعدل السنوى لنفقة التخزين} \times \text{نسبة القيمة المتوسطة للمخزون} \times \text{القيمة الكلية}}{\text{تكلفة الطلبية الواحدة}}$$

وفى المثل السابق نجد أن العدد الأمثل للطلبية

$$\text{ن} = \frac{\text{س} \times \text{م} \times \text{ق}}{\text{ت}} = \frac{10000 \times 12\% \times 50\%}{25}$$

$$= \frac{625}{25} = 25 = \text{طلبات فى العام}$$

أما إذا أريد التوصل الى عدد وحدات كل طلبية فاننا نستطيع ذلك بسهولة بالتعويض فى المعادلة الأساسية

نفقات الطلبيات = نفقات التخزين

بالتقييم اللازمة لتحديد علاقاتها بعدد الوحدات كما يلى :

١ - نفقات الطلبيات = عدد الطلبيات × نفقة الطلبية

$$= \frac{\text{عدد الوحدات الكلية}}{\text{عدد وحدات كل طلبية}} \times \text{نفقة الطلبية}$$

٢ - نفقات التخزين = المعدل السنوى × القيمة المتوسطة للمخزون  
لنفقة التخزين

$$= \frac{\text{المعدل السنوى} \times \text{نسبة القيمة}}{\text{لنفقة التخزين المتوسطة للمخزون} \times \text{قيمة الطلبية}}$$

$$= \frac{\text{المعدل السنوى} \times \text{نسبة القيمة}}{\text{لنفقة التخزين المتوسطة للمخزون}} \times \frac{\text{القيمة الكلية للمواد المطلوب تخزينها}}{\text{عدد الطلبيات}}$$

$$\frac{\text{عدد الوحدات} \times \text{سعر الوحدة}}{\text{عدد الوحدات الكلية}} \times \frac{\text{المعدل السنوي} \times \text{نسبة القيمة}}{\text{لنفقة التخزين المتوسطة للمخزون}}$$

فاذا رمزنا بـ

$$\begin{aligned} \text{ن} &= \text{عدد وحدات كل طلبية} \\ \text{ك} &= \text{العدد الكلي للوحدات المستخدمة سنويا} \\ \text{و} &= \text{سعر الوحدة} \\ \text{ت} &= \text{تكلفة الطلبية الواحدة} \\ \text{س} &= \text{النسبة المئوية لمعدل نفقة التخزين} \\ \text{م} &= \text{نسبة القيمة المتوسطة للمخزون كنسبة مئوية} \end{aligned}$$

تصبح المعادلة كالآتي :

$$\frac{\text{ك} \times \text{و}}{\text{ن}} \times \text{ت} = \text{س} \times \text{م} \times \frac{\text{ك}}{\text{ن}}$$

$$\text{ك ت} = \text{س م و ن} \quad ٢$$

$$\frac{\text{ك ت}}{\text{س م و}} = \text{ن} \quad ٢$$

$$\frac{\text{ك ت}}{\text{س م و}} = \text{ن}$$

أى أن العدد الامثل لوحدات الطلبية الواحدة

$$\frac{\text{العدد الكلي للوحدات المستخدمة} \times \text{تكلفة الطلبية الواحدة}}{\text{نسبة القيمة المتوسطة للمخزون} \times \text{سعر الوحدة} \times \text{المعدل السنوي لنفقة التخزين}} =$$

ويتطبيق ذلك على المثل السابق

$$\begin{aligned} & \frac{25 \times 10000}{125} \times 1 \times \frac{50}{1000} = \text{ن} \\ & \frac{250000}{125} \times 1 \times \frac{50}{1000} = \\ & 2000 \text{ وحدة} = \end{aligned}$$



وأخيرا اذا ما أريد تحديد الفترة الزمنية لكل طلبية فانه يمكن التوصل الى ذلك بنفس الطريقة حيث تكون النتيجة .

مدة الطلبية الواحدة =

$$\frac{(\text{العدد الكلى للوحدات المستعملة سنويا}) \times (\text{عدد أيام السنة}) \times (\text{تكلفة الطلبية الواحدة}) \times (\text{النسبة المئوية لنفقة التخزين}) \times (\text{نسبة القيمة المتوسطة للمخزون})}{\text{ن}}$$

وبالاشارة الى المثل السابق نجد

$$\frac{(360 \times 25) \times 1 \times 10000}{120 \times 100} = 300$$

$$= 5329 = 73 \text{ يوما}$$

المخزون والتعرض لبوار هذه الكمية اذا ما تغيرت الظروف الانتاجية أو الاستخدامية لهذه السلع .

ولدراسة مثل هذا العرض دراسة سليمة من وجهة نظر المصنع يجب أن تحتسب النفقات المتوقعة على أساس الكمية الاقتصادية المثلى بدون أخذ خصم الكمية في الحسبان ثم احتساب النفقات الكلية اذا تم تنفيذ كميات خصم الكمية . ومقارنة التكاليف في الحالتين يمكن التوصل الى القرار السليم .

#### تحديد نقطة إعادة الطلب :

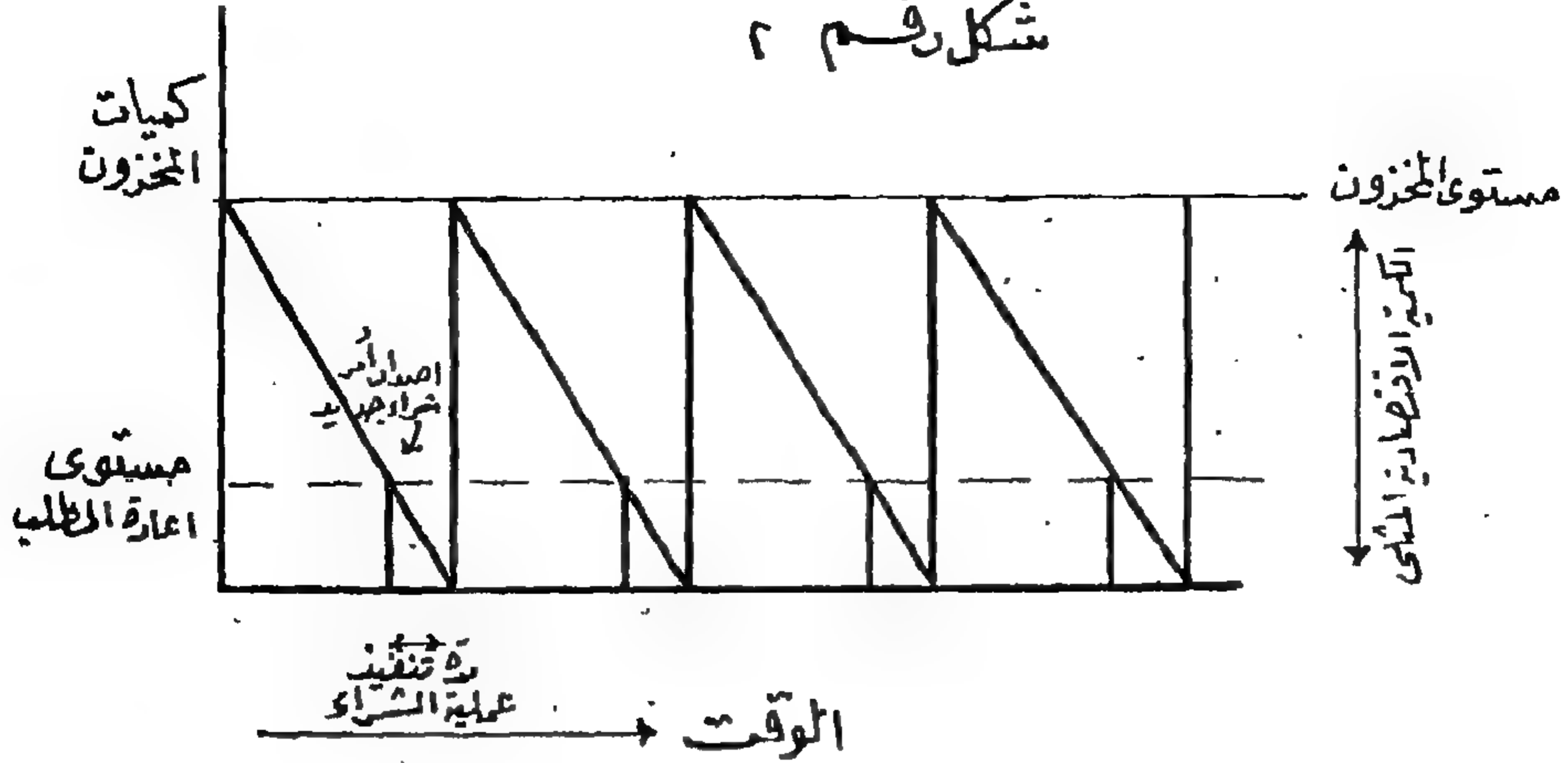
في المناقشة سألنا الذكر افترضنا أن ما يطلب من كميات يتم الحصول عليها فور طلبها ، الأمر الذي لا يحدث عادة ، بل لابد من مرور فترة من الوقت لتنفيذ عملية الشراء تتوقف خلالها أعمال الوحدة الاقتصادية . لذا لا بد من توافر كميات المخزون السلعي لتغطية احتياجات هذه الفترة . وكما هو واضح من الشكل رقم ٢ فانه اذا كانت اجراءات تنفيذ الطلبية من تاريخ طلب السلعة حتى توريدها الى المخازن بحيث تصبح متيسرة للاستخدام شهرا مثلا فاننا لا بد وأن نقدر كمية المخزون اللازمة للاستخدام خلال هذا الشهر .

على أن معادلات احتساب الكمية الاقتصادية للطلبية ما هي الا أداة تستعملها الإدارة المالية للاسترشاد في اتخاذ قرارات التخزين الخاصة ببعض المواد ، وأن سلامة ودقة هذه المعادلات تتوقف على دقة وسلامة المعلومات المستخدمة أساسا فيها .

ومن جهة أخرى فان الوحدات الاقتصادية لا تسعمل هذه المعادلات لتحديد المخزون من الاصناف التي تشتريها وتخزنها بل يجب التفرقة بين الاصناف الهامة والاقبل أهمية .

وتقرير مبدأ تخفيض سعر الوحدة مقابل زيادة عدد الوحدات المشتراة من أهم التطبيقات العملية للقواعد سألنا الذكر ، فاذا عرض المورد أن يخفض نسبة من سعر الوحدة عند شراء كميات كبيرة فان اتخاذ قرار في هذا الشأن يستلزم تقييم العملية من جميع النواحي ، حيث أن يخفض نسبة من سعر الوحدة عند شراء للشركة . كما سيؤدي الى أعباء اضافية فيتيح الحصول على الاصناف المطلوبة بأسعار أقل وكذا الاقلال من مصاريف الطلبيات . الا أنه من ناحية أخرى سوف ، يرتفع بمصاريف التخزين ثم استغراق جزء كبير من أموال الشركة في هذا

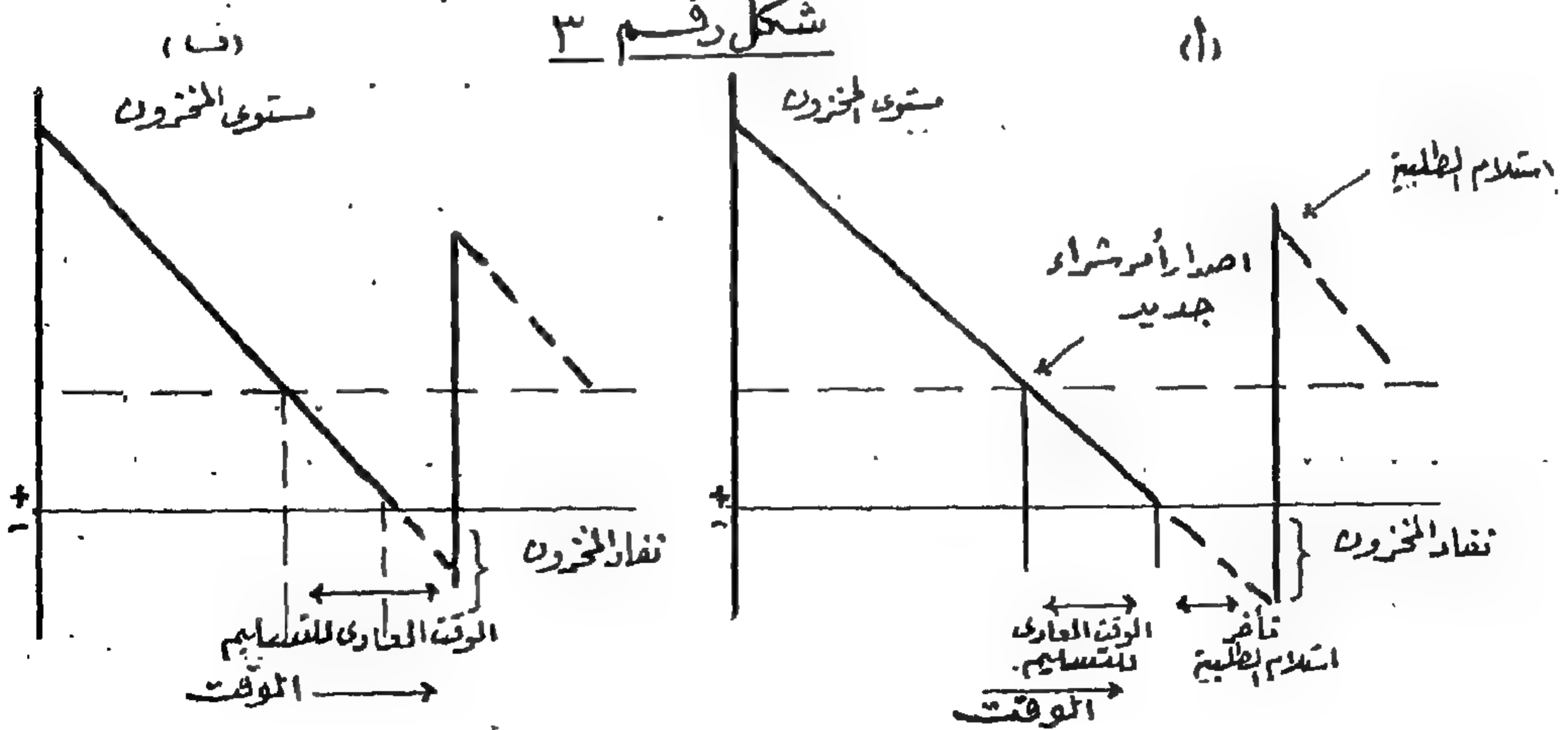
شكل رقم ٢



الاحتياجات للفترة القادمة على وجه الدقة حيث أن معدل الاستعمال أو الاستهلاك للمواد المخزونة عامة لا يكون ثابتا وغير متغير . فكثيرا ما يختل معدل الاستهلاك للمواد الأولية بالمصنع لظروف طارئة كتغير من جدول الإنتاج العادي للمصنع ، وكذلك فإن عامة تنفيذ الطلبية قد تطول بسبب تأخر مفاجيء يخرج عن طوق المورد وارايدته . وفي جميع هذه الحالات فإن نفاد المخزون سوف يؤدى الى تعطيل الإنتاج واختلال القدرة الانتاجية على المقدرة (انظر شكل رقم ٣).

وعندما يصل المخزون الى هذا المستوى لابد من المبادرة بطلب شراء كميات جديدة بحيث تصل في الموعد المناسب ، ولا تعطل أعمال الوحدة الاقتصادية . . . وعلى هذا فإن نقطة إعادة الطلب هذه تحدد بضرب معدل الاستعمال ( عدد الوحدات المستخدمة في الإنتاج اليومي أو الاسبوعي ) في عدد الايام أو الاسباع اللازمة حتى يتم تسلم الوحدات المطلوبة . والصعوبة هنا هي عدم امكان تحديد

شكل رقم ٣



ب. نفاد المخزون نتيجة لتأخر استلام الطلبية

ج. نفاد المخزون نتيجة لتأخر استلام الطلبية

ويلاحظ في هذه الحالة أنه عند وصول الطلبية فإن مستوى المخزون لن يعود إلى مستواه العادي ، حيث أنه يجب تنفيذ أوامر المصنع المتأخرة والتي لم تنفذ بعد حتى تسلم المواد المطلوبة .

### تحديد مخزون الامان :

لهذه الاسباب تحاول الادارة عند تحديد مستوى معين لاعادة الطلب أن تأخذ في الحسبان ما يسمى بمخزون الامان Safty Stock وهكذا تجد الادارة نفسها أمام اعتبارين متناقضين . فمن جهة تحاول الادارة أن تخفض من هذا الحد الأدنى ما أمكن حيث أن هذا المخزون يعتبر عبئا ماليا على الشركة ، ومن جهة أخرى فإن الشركة إذا ما حددت مستوى الحد الأدنى بأقل مما يجب ستعود الخسارة نتيجة تعطل الانتاج لعدم وجود المواد الأولية اللازمة بالمخازن .

إذا فرضنا أن مصنع انتاج غسالات كهربائية يقوم بانتاج ٥٠ غسالة يوميا ، وأن المصنع يشتري الموتورات الكهربائية اللازمة للغسالات من شركة للمنتجات الكهربائية ، وأن المدة اللازمة لتوريد الموتورات هي ٦ أيام فإن الحد الأدنى الذي يجب عنده اصدار أمر توريد جديد هو  $6 \times 50 = 300$  موتور .

ولكن هذه الكمية الموجودة بالمخازن عند اصدار أمر التوريد الجديد لا تكفى سوى ٦ أيام فقط . . فإذا حدث لاي سبب من الاسباب أن تأخر التسليم عن ٦ أيام أو أن معدل الانتاج زاد عن ٥٠ غسالة يوميا فإن المصنع سوف يتوقف عن الانتاج بمجرد نفاد المخزون من الموتورات الكهربائية . لهذا لا بد للمصنع من أن يحتفظ برصيد امان للمخزون Safety stock أى بكميات اضافية كاحتياط ضد احتمالات نفاد المخزون . ومخزون الامان هذا يؤثر على التكاليف الكلية للمشروع من ناحيتين . فمن جهة ، فإنه يقلل من خسائر نفاد المخزون المشار إليها آنفا ، ومن جهة أخرى فإنه يزيد من تكاليف التخزين ، ويلاحظ

أن تكاليف التخزين لمخزون الامان هذا تعتبر مصاريف ثبته ثابتة ، حيث أنه بمجرد اقرار هذه السياسة سيستمر وجود هذا الرصيد في المخازن كجزء من اجمالي المخزون . كما يلاحظ أن هذا الرصيد لا يتناقص الا في الظروف الطارئة ، بمعنى أنه عند احتساب متوسط المخزون في حالة الاستعمال الخطى الثابت لا نقوم بقسمته على ٢ .

ان الرقم الامثل لمخزون الامان يحدد في ضوء هدفين متعارضين ، ألا وهما الوصول الى :

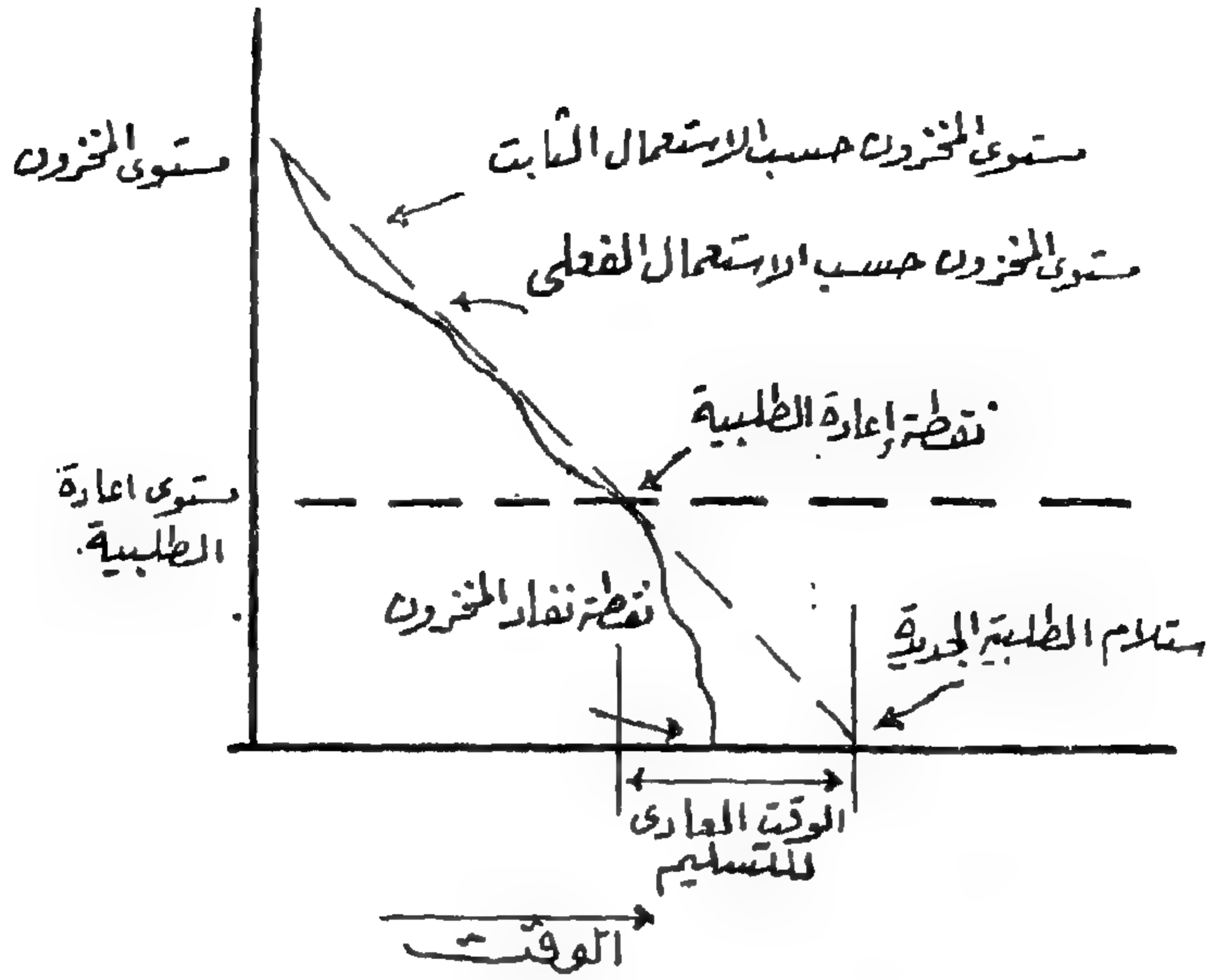
١ - أقل خسارة ممكنة نتيجة نفاد المخزون  
والى ٢ - اقل تكاليف تخزين ممكنة . . ويلاحظ أن الوصول الى قرار بصدد مخزون الامان ليس من الامور السهلة ، وتوجد لذلك عدة طرق وان كان لكل طريقة حدود في الاستعمال . الا ان أفضل هذه الطرق هو استخدام الاحتمالات في احتساب رقم رصيد الامان .

لشرح هذه الطريقة نفترض أن مصنع انتاج الغسالات سألنى الذكر قد توصل بواسطة استخدام معادلات تحديد العدد الامثل للطلبية الى أن كل طلبية تتكون من ٣٦٠٠ موتور كهربائى ، وأن معدل الانتاج بالمصنع هو ٥٠ غسالة يوميا ، وأن الوقت العادى اللازم للتوريد هو ٦ أيام والمراد الان التوصل الى رقم مخزون الامان . ويلاحظ أننا في هذه الحالة افترضنا أن فترة التوريد Leadtime ثابتة وأنه يتم توريد الطلبية كلها مرة واحدة . وفى ظل هذه الظروف يتضح أن نفاد المخزون يحدث فقط اذا زاد الانتاج عن ٥٠ وحدة يوميا بعد اصدار طلب التوريد الجديد ( كما يظهر في شكل رقم ٤ ) ، حيث أنه لو زاد معدل الانتاج قبل اصدار طلب التوريد الجديد لقم اصدار أمر توريد جديد بمجرد الوصول الى نقطة اعادة الطلب .

ان الخطوة الاولى التى يقوم بها المصنع هي دراسة سجلات المخازن وملاحظة معدل استعمال الموتورات في الفترات السابقة . فإذا أخذنا معدل المائة فترة السابقة مثلا نستطيع أن نحول التوزيع التكرارى الى توزيع احتمالى لمعدلات



## شكل رقم ٤



استعمال الموترات في الانتاج خلال فترة طلب  
التوريد كما في الجدول رقم ٢ .

ولتجنب أو تقليل تكاليف التعرض لنفاذ  
المخزون لابد للمصنع من أن يحتفظ بمخزون  
أمان بالإضافة الى الـ ٣٠٠ موتر المحدد سلفاً  
(  $٣٠٠ = ٦ \times ٥٠$  ) وهنا يجب على المصنع  
أن يختار الحل الذي يحقق أقل تكلفة ممكنة أخذاً  
في الحسبان تكلفة المخزون والخسائر

من هذا الجدول يتضح أن المصنع اذا حدد  
نقطة إعادة الطلب عندما يصل رصيد المخزون  
الى ٣٠٠ موتر فانه يكون في مأمن من خطر نفاد  
المخزون بنسبة ٨١٪ ويكون معرضاً لنفاذ المخزون  
١٩٪ من الحالات ( مجموع احتمالات  
الاستخدامات الاكثر من ٣٠٠ موتر اي ٣٥٠

جدول رقم ٢  
احتمالات استعمال موترات الغسلات  
في الانتاج خلال فترة التسليم

فئات الوحدات المستعملة خلال فترة التسليم	عدد مرات استعمال هذه الكميات	احتمال الاستعمال	الاحتمال التكراري المتجمع
وحدة			
١٥٠ - ١٠١	٤	٠٠٤	٠٠٤
٢٠٠ - ١٥١	٥	٠٠٥	٠٠٩
٢٥٠ - ٢٠١	٦	٠٠٦	٠١٥
٣٠٠ - ٢٥١	٦٦	٠٦٦	٠٨١
٣٥٠ - ٣٠١	٩	٠٠٩	٠٩٠
٤٠٠ - ٣٥١	٧	٠٠٧	٠٩٧
٤٥٠ - ٤٠١	٣	٠٠٣	١٠٠
	١٠٠	١٠٠	

المرتبة على نفاذ المخزون وعلى هذا فان المصنع عليه أن يوازن بين الاحتفاظ بمخزون أمان بمعدل صفر و ٥٠ و ١٠٠ و ١٥٠ \* موتور . فاذا فرضنا أن الخسارة الناجمة عن نفاذ المخزون تعادل ٥٠ جنيها للوحدة ( ناتجة عن تعطيل الإنتاج وعدم الوفاء بالتعهدات البيعية ) ويلاحظ أن التعرض لنفاذ المخزون يحدث كلما اقترب المخزون من النفاذ أو بمعنى أصح بغدد مرات طلب التوريد . فاذا كان المصنع يقوم بطلب التوريد خمس مرات في العام فإنه يتعرض لنفاذ المخزون خمس مرات سنويا .

وعلى هذا يجب اعداد جدول يبين الخسارة المحتملة في حالة نفاذ المخزون ، أو بمعنى أصح تكلفة نفاذ المخزون بالنسبة للحالات المختلفة ( انظر الجدول رقم ٣ ) . فمثلا اذا اتخذ القرار بتحديد مخزون الامان ٥٠ وحدة فعلى هذا

تكون نقطة اعادة الطلب هي  $300 + 50 = 350$  وحدة وهذا سوف يغطي استعمال ١٥٠ وحدة خلال فترة تسليم الطلبية الجديدة . وعلى هذا فسيعرض المصنع لنفاذ المخزون وبالتالي تعطيل الانتاج في الحالات التي يرتفع فيها معدل الانتاج خلال فترة التسليم الى ٤٠٠ أو ٤٥٠ وحدة وهذه محتملة الوقوع  $(0.7 + 0.3 = 1.0)$  في ١٠٪ من الحالات وهنا يكون العجز اما ٥٠ أو ١٠٠ وحدة . وتحسب التكلفة السنوية المتوقعة لكل حالة كما يلي :

= عدد وحدات العجز  $\times$  احتمال حدوث ذلك العجز  $\times$  الخسارة الناجمة عن العجز  $\times$  عدد مرات الطلب السنوية .

وهكذا نجد أن التكلفة المتوقعة في حالة الاحتفاظ بمخزون أمان قدره ٥٠ وحدة هو

جدول رقم ٣  
احتساب تكلفة نفاذ المخزون

مخزون الأمان بالوحدة	احتمال نفاذ المخزون	العجز بالوحدات	التكلفة السنوية المتوقعة	تكلفة المخزون الكلية في السنة
صفر	٩٪ إذا كان المستخدم في الإنتاج ٣٥٠ وحدة	٥٠	وحدة احتمال جنيه عدد جنيه $0.09 \times 50 \times 1125 = 50$	
	٧٪ إذا كان المستخدم في الإنتاج ٤٠٠ وحدة	١٠٠	$0.07 \times 100 \times 1750 = 1225$	جنيه ٤٠٠٠
	٣٪ إذا كان المستخدم في الإنتاج ٤٥٠ وحدة	١٥٠	$0.03 \times 150 \times 1125 = 405$	
٥٠	٧٪ إذا كان المستخدم في الإنتاج ٤٠٠ وحدة	٥٠	$0.07 \times 50 \times 875 = 306$	
	٢٪ إذا كان المستخدم في الإنتاج ٤٥٠ وحدة	١٠٠	$0.02 \times 100 \times 750 = 150$	١٦٢٥
١٠٠	٢٪ إذا كان المستخدم في الإنتاج ٤٥٠ وحدة	٥٠	$0.02 \times 50 \times 275 = 275$	٣٧٥
١٥٠	صفر	صفر	صفر	صفر

(\*) يلاحظ أننا احتسبنا على أساس الحد الاعلى لثلاث الوحدات المستعملة خلال فترة التسليم وذلك اخذا بالاحوط لضمان عدم تعطيل الانتاج .

١٦٢٥ جنيها . يضاف الى هذا تكلفة الاحتفاظ بهذا المخزون في المخازن باستمرار طوال العام . فإذا ما احتسبت هذه التكلفة على أساس ١٠ جنيهات للوحدة فيمكن حساب تكلفة البدائل المختلفة المداخلة للتقديرات العملية لمخزون الامان ( انظر جدول رقم ٤ ) وبالنظر في هذا الجدول تكون الكمية المثلى هي الكمية

التي تكون تكلفتها أقل ما يمكن . ومن هذا الجدول نرى انها كمية ١٠٠ وحدة أى أن نقطة إعادة الطلب تصبح = معدل الاستخدام اليومي  $\times$  فترة التوريد + مخزون الامان  $= 50 \times 6 + 100 = 400$  وحدة .

جدول رقم ٤  
تكاليف البدائل المختلفة لمخزون الامان

مخزون الامان بالوحدات	تكلفة نقاد المخزون	تكاليف التخزين	التكاليف الكلية
صفر	جنيه ٤٠٠٠	جنيه صفر	جنيه ٤٠٠٠
٥٠	١٦٢٥	$50 \times 10 = 500$	٢١٢٥
١٠٠	١٧٥	$100 \times 10 = 1000$	١٣٧٥
١٥٠	صفر	$150 \times 10 = 1500$	الكمية المثلى لمخزون الامان ١٥٠٠

### تطبيق أسس احتساب الكمية الاقتصادية المثلى على الانتاج

وقبل أن نختم مناقشة نماذج المخزون من الناحية الاحصائية نود أن نلفت النظر الى أن نفس هذه المناقشة من الممكن تطبيقها على العملية الانتاجية نفسها . بمعنى أن هناك كثيرا من المؤسسات الصناعية التي تقوم بانتاج سلع معينة في خطوط انتاج مؤقتة أو بمعنى أصح في مجموعات ، حيث أن رقم المبيعات السنوى لا يستحق أن يحتفظ لها بخط انتاج دائم على مدار السنة بل يتم الانتاج على هيئة مجموعات على فترات متعددة . وفي هذه الحالات يتكبد المصنع نفقات أعداد خط الانتاج . Setup cost كل مرة يتخذ فيها قرار بالانتاج . هذه النفقات هي في الواقع تعادل تكلفة أو الشراء

فيما يختص بالمخزون السابق معالجته في هذا المقال . وهذه النفقات تتضمن :

- ١ - تكاليف اعداد خطوط الانتاج .
- ٢ - التكاليف الادارية لتنظيم العملية الانتاجية .
- ٣ - تكاليف أو شراء المواد الاولية اللازمة للانتاج .

وبالإضافة الى تكاليف اعداد خط الانتاج ، فإن المصنع يتحمل تكاليف تخزين السلع المنتجة من تاريخ انتاجها حتى يتم تصريفها على مدار السنة . وفي هذه الحالة فإن نفقات تخزين السلع التامة الصنع تكون مثلها كمثل مصروفات تخزين المواد الاولية المستخدمة في الانتاج ، وعلى هذا فنستطيع أن نقول أن المتغيرات الاساسية في احتساب الحجم الاقتصادي الامثل



$$\sqrt{\frac{0.20 \times 40,000}{80 \times 2}} =$$

$$\sqrt{\frac{8000}{160}} =$$

$$\sqrt{50} = 7 \text{ مرات}$$

وبمعنى أصح فإن هذا المصنع يستطيع تقليل نفقاته الكلية من نفقات إنتاج وتخزين لهذه العدد بأن يقوم بإنتاج احتياجاته البيعية السنوية على سبع مجموعات خلال العام . ويمكن استخدام باقى معادلات احتساب الكمية الاقتصادية المثلى بنفس الطريقة للوصول الى عدد وحدات الدفعة الانتاجية ، والى المدة بين كل عملية انتاجية والاخرى .

هذا ويمكن احتساب الحجم الامثل للعملية الانتاجية اذا كان المصنع يقوم بالانتاج والبيع فى أثناء عملية الانتاج ، وفى هذه الحالة لا يتراكم المخزون الى أقصى الكمية، كما فى حالة طلب توريد المواد الاولى ، بل يتراكم المخزون تدريجيا ما دامت المبيعات أقل من الانتاج، وكذلك يتناقص المخزون مادامت المبيعات مستمرة والانتاج متوقفا . كما هو واضح فى الشكل رقم ٥ . وهكذا يمكن تطبيق نفس المبدأ مع أخذ هذا التعديل فى الحسبان عند احتساب قيمة متوسط المخزون .

وختاما يمكننا أن نشير الى أن مناقشة نماذج المخزون تعكس بجلاء متغيرين أساسيين:

**الاول :** الطلب فى المستقبل على السلعة المخزونة .

**والثانى :** كيفية الحصول على السلعة ، أو المستلزمات المطلوب تخزينها . وعلى هذا فإن نماذج المخزون تتعدد بحسب الحالات المختلفة التى يتكون فيها الموقف بخصوص الطلب على

لعملية الانتاجية يمكن أن يعالج بنفس الطريقة التى احتسبنا بها الحجم الاقتصادي الامثل للطلبية .

وكذلك فى الحالات التى يتم فيها الانتاج على فترات بغرض التخزين ثم يتم البيع من المخازن على مدار السنة ، بحيث يبدأ انتاج الفترة التالية عندما يصل مستوى المخزون من المنتج الى الحد الأدنى . فهنا أيضا يمكن تحديد العذذ الامثل لمرات الانتاج فى السنة على غرار احتساب عدد مرات الطلبيات للمواد الاولى .

وعلى سبيل المثال اذا كان مصنع العدد البدوية يبيع سنويا ما قيمته ٤٠,٠٠٠ جنيه من نوع معين من العدد . وأن نفقات تخزين هذه العدد تبلغ ٢٠٪ من قيمتها فى السنة وأن تكاليف اعداد وتجهيز خط الانتاج تبلغ ٨٠ جنيه كل مرة وفى هذه الحالة يمكن احتساب عدد مرات الانتاج الامثل بنفس طريقة احتساب عدد الطلبيات للمخزون . واذا ما استعملنا نفس الرموز التى استعملت فى صفحة ١٠١ بالترتيب التالى :

**الرمز عدد الطلبيات ( مواد أولية )**

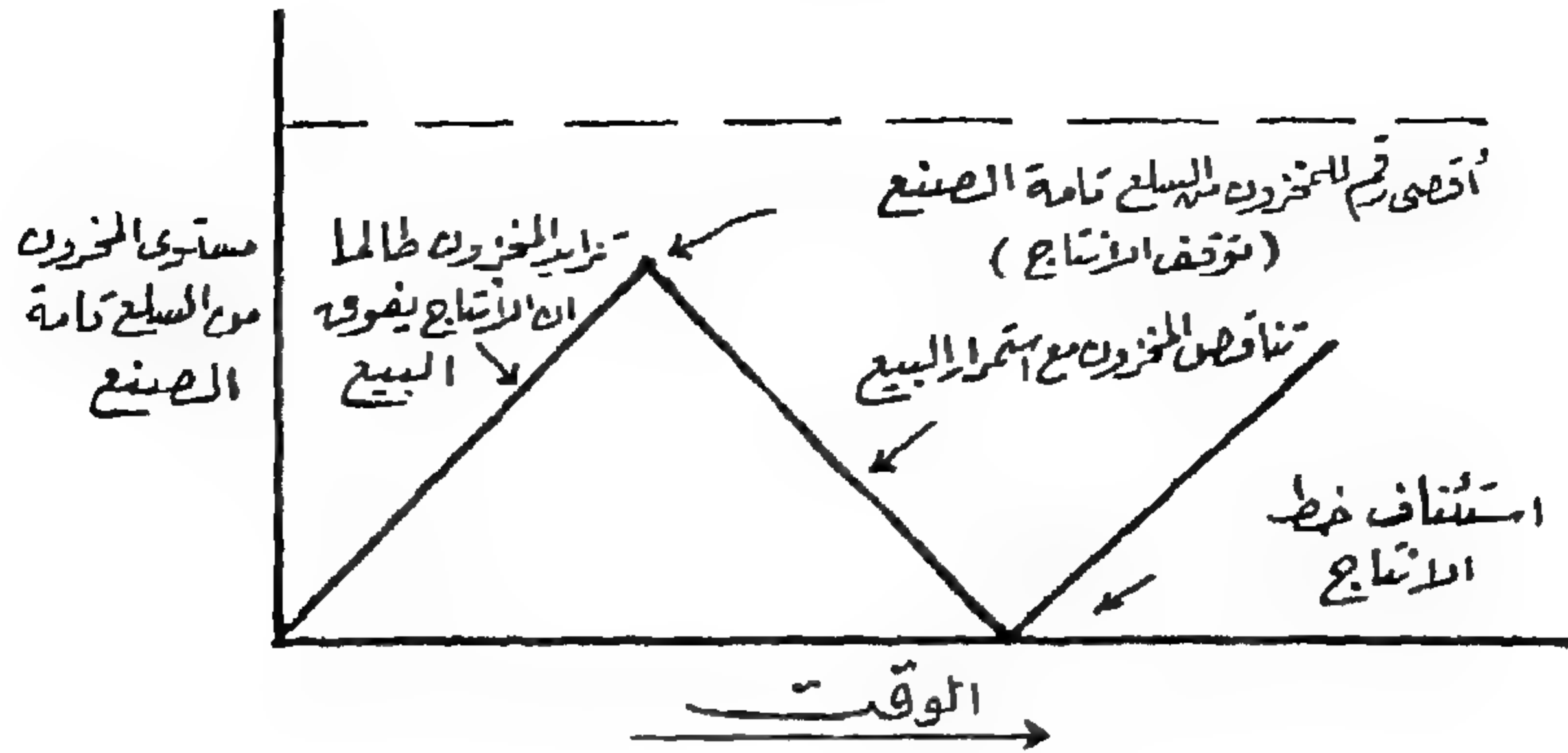
ن العدد الامثل للطلبيات  
ق القيمة الكلية للمواد المطلوب تخزينها  
ت تكلفة الطلبية الواحدة  
س النسبة المئوية لنفقات التخزين  
م نسبة القيمة المتوسطة للمخزون

**عند مرات الانتاج ( مواد مصنوعة )**

العدد الامثل لمرات الانتاج  
القيمة الكلية لرقم المبيعات السنوية  
تكلفة اعداد وتجهيز خط الانتاج  
النسبة المئوية لنفقات التخزين  
نسبة القيمة المتوسطة للمخزون :

$$\sqrt{\frac{س \times م \times ق}{ت}} = \text{فان ن}$$

## شكل رقم ٥



تكون المواد المراد تخزينها يتم انتاجها داخل الوحدة الاقتصادية ، أو لابد من الحصول عليها من جهة خارجية ، الامر الذي يوجب ضرورة الاحتفاظ بنسبة عالية من مخزون الامان من جهة ، ومن جهة أخرى فكلما ارتفعت نسبة عدم التأكد في مجال الحصول على المواد المراد تخزينها ، ارتفعت القيمة المراد احتسابها للخسارة الناجمة عن عجز التخزين . وفي حالة الانتاج الداخلي فلا بد أن يراعى تأثر الوحدات بعمليات التخزين الداخلية بين المراحل المختلفة .

وأخيرا فهناك بعد آخر لنماذج المخزون ، وهي أنه في بعض الحالات تكون الطلبية مرة واحدة فقط ، وقد تكون عملية متكررة مستمرة . وفي الحالة الأخيرة نجد أن الطلبية الاولى ستتأثر على حجم وتكرار الطلبيات التالية ، الامر الذي يدعو الى أن يكون النموذج ديناميكيًا بعكس الحال في الحالة الاولى ، حيث يكون النموذج استاتيكيًا .

ومن هذا نجد أنه وان كنا في هذا المقال لم نتعرض الا للنموذج الاساسي للمخزون ، الا انه في الواقع توجد مجموعة كبيرة من نماذج المخزون كل منها يتلاءم مع الابعاد الرئيسية للاطار البيئي الذي يحيط بالوحدة الاقتصادية .

المواد المطلوب تخزينها . فان هذا الطلب مفترض مقدما ، والا لما نشأت الحاجة الى الشراء والتخزين . ولكن السؤال الهام هو أن عملية التخزين تتم مسبقا . والمهم هنا هو مدى الالمام بشكل الطلب المتوقع . وعلى هذا ففى حالة المعرفة التامة بالطلب في المستقبل تستخدم نماذج المخزون في ظل التأكد كما في المثل الاول . الا أنه في حالات أخرى قد تكون لدينا صورة معينة عن المستقبل ، مبنية على التجارب السابقة ، ومن واقع هذه التجارب والخبرة السابقة يتم توزيع احتمالى عن الطلب . وعلى أساسه يتم بناء النموذج كما في المثال السابق ، وأخيرا هناك حالة عدم الالمام بشكل أو بآخر بحجم أو شكل الطلب . وهنا نستخدم نموذجا يتضمن عنصر عدم التأكد ، كما هو الحال عند محاولة بناء مصنع لانتاج سلعة جديدة .

أما المتغير الثانى ، وهو طريقة استقطاب المواد المراد تخزينها ، وهنا نجد أنفسنا أمام حالتين رئيسيتين : الاولى هى ضرورة وجود فترة زمنية يستغرقها تنفيذ الطلبية ، وهذه الفترة الزمنية قد تمتاز بالثبات المطلق أو النسبى ، أو قد تخضع لتوزيع احتمالى معين كما في المثال السابق مناقشته ، وكذلك قد

نور

حلقا  
بحث

مؤمرا

## الأمم المتحدة تعقد خلال أكتوبر ونوفمبر

حلقة دولية في لندن لدراسة عمليات  
الإصلاح الإداري الكبرى في الدول النامية

الجديدة في المستويات المتعددة من البناء التنظيمي للدولة ، وكذلك تحقيق التكامل السياسي والإداري للوحدات المتنوعة في التشكيل الإداري للأمم .

### برامج الإصلاح الإداري في الدول النامية :

وقد حاول عدد كبير من الدول النامية أن تطور نظمها الإدارية من خلال تطبيق برامج للإصلاحات الإدارية الكبرى . وهذه البرامج تشمل جهودات صممت لحدوث تغيرات أساسية في نظم الإدارة العامة من خلال إجراءات لتحسين واحد أو أكثر من عناصر الإدارة الارتكازية، مثل التشكيل الإداري، ونظم الأفراد والإجراءات\* . وتتميز برامج الإصلاحات الإدارية الكبرى عن الأنشطة المعتادة في التحسين الإداري المستمر من حيث مجالها وأسلوب عملها ونتائجها .

وقد أدت تجربة الدول النامية في وضع برامج

كثيرا ما ينظر إلى القدرات الإدارية على أنها من أهم العوامل في نجاح أو فشل إجراءات وبرامج التنمية من أجل التطور الاقتصادي والاجتماعي . وقد ينشأ عن الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطط والقيام بالوظائف الحكومية بصفة عامة ادراك متزايد بالحاجة إلى العمل الذي يؤدي إلى التحسين الإداري، ويلزم أن يستمر العمل في هذا التحسين بحيث تتناسب القدرات الإدارية مع الحاجات والمتطلبات المتغيرة للدول النامية وإلى أن تزول أنواع القصور الإداري نتيجة استخدام أنواع مستحدثة من المداخل والأساليب الإدارية .

وواجب الدول المستقلة حديثا أن تأخذ بالأساليب الإدارية التي تمكنها من النهوض بكفاءة حرة ومتطورة مثل إنشاء المؤسسات والخدمات



الاصلاح الادارى الى توفير مادة ضخمة عن أنواع القصور الادارى وعن مداخل الاصلاح وأساليبه. وهذه البيانات اذا أحسن ترتيبها وتحليلها يمكن أن تقدم دروسا قيمة عن امكانيات الاصلاح الادارى ومخاطره . وتوفير مثل هذه البيانات يساعد الدول النامية على وضع استراتيجيات ملائمة لعمليات الاصلاح الادارى الكبرى توفر ضمانات النجاح .

### برامج الأمم المتحدة :

ويقدم برنامج الأمم المتحدة، في الإدارة العامة، المساعدة في القيام بالاصلاحات الادارية الكبرى من خلال التعاون الفنى وتجميع وتحليل وتبادل المعلومات . وقد أكدت الاجتماعات ، الاقليمية بين الاقاليم ، أهمية تبادل المعلومات عن الجهود القومية في عمليات الاصلاح الادارى الكبرى . كما عقدت من قبل حلقات دراسية اقليمية عن الاصلاح الادارى في آسيا وافريقيا وأمريكا اللاتينية أظهرت فيها دول هذه المناطق اهتماما متزايدا بالاصلاح الادارى وبتبادل الخبرات عنه على نطاق دولي . كما أكد اجتماع الخبراء في برنامج الأمم المتحدة للإدارة العامة سنة ١٩٧١ أهمية تبادل مثل هذه المعلومات . ومن ثم رأى عقد حلقة دراسية دولية ، عن عمليات الاصلاح الادارى الكبرى ، لتنفيذ توصيات الاجتماعات العديدة ورغبات قسم الإدارة العامة للأمم المتحدة .

### المشتركون في الحلقة :

ودعت الأمم المتحدة حكومات ٤٥ دولة نامية من مختلف مناطق العالم الى ترشيح بعض كبار موظفيها ، من بين من يشغلون وظائف عليا على المستوى القومى ، ومن الذين يعنون بالتخطيط ووضع مشروعات الاصلاح الادارى الكبرى ، أو من بين الرؤساء الاداريين في برامج التنمية القطاعية أو الاقليمية الكبرى . وسوف يختار قسم الإدارة العامة التابع للأمم المتحدة من بين هؤلاء المرشحين عددا يتراوح بين ٣٠ ، ٣٥ عضوا يشتركون في حلقة دولية تدرس عمليات اصلاح

الادارى الكبرى في الدول النامية ، كما دعيت الهيئات المتخصصة والمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال الإدارة العامة الى المساهمة في هذه الحلقة . بالإضافة الى ممثلين عن بعض الدول المتقدمة .

وأهداف هذه الحلقة هي :

● تحليل الجهود القومية لعمليات الاصلاح الادارى الكبرى التى يقصد بها الاسراع في التنمية الاقتصادية للدول النامية .

● التعرف على العوامل التى تساعد او تعرقل نجاح جهود الاصلاح الادارى .

● وضع أساليب لتقييم مجهودات الاصلاح الادارى .

● التوصل الى خطوط مرشدة لوضع برامج الاصلاح الادارى وتنفيذها بفاعلية في ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية المختلفة .

والامل كبير في أن تساند ما تصل اليه حلقة البحث الجهود القومية في التحسين الادارى وتفيد التعاون الفنى ومشروعات الصندوق الخاص في الإدارة العامة .

### جدول الأعمال :

والبنود الرئيسية في جدول الاعمال المقترح لهذه الحلقة هي :

( ١ ) النظر في التجارب القومية لعمليات الاصلاح الادارى الكبرى من خلال تحليل الحالات البارزة التى توضح .

● مجال الاصلاح والبيئة التى يجرى بها الاصلاح .

● الاصلاح .

● الاستراتيجيات .

● التوقيت .

● تنفيذ الاصلاح الادارى ومتابعته .

● دروس التجربة .

( ب ) الموضوعات الرئيسية وتشمل :

- أهمية الإصلاح الإدارى .
- المنطقية الإدارية ، الكفاءة وفاعلية الأداء .
- احتياجات ومجال الإصلاح الإدارى .
- التخطيط للإصلاح الإدارى .
- أثر ونتائج الإصلاح الإدارى على السلوك والأداء الإدارى .

( ج ) الاستراتيجيات والعمليات والتقييم وتشمل :

- وضع استراتيجيات الإصلاح الإدارى .
- القيادة والخبرة .
- عمليات الإصلاح الإدارى .
- التقييم والتدريب كاستراتيجيات للإصلاح الإدارى .
- تطوير التنظيم .
- تقديم النتائج وآثارها .

( د ) الاهتمامات الرئيسية :

- الإحاطة بالمجالات الرئيسية فى الإدارة العامة التى تختار للإصلاح الإدارى وتبويبها .
- المجالات الأساسية الكبرى للإصلاح الإدارى، مثل الجهاز الحكومى والخدمة المدنية وإدارة الأفراد والتخطيط والمؤسسات العامة والسلطات الخاصة واللامركزية والإدارة الميدانية والإدارة المالية .

( هـ ) تنفيذ إجراءات الإصلاح الإدارى ويتناول:

- دور اللجان والجماعات الخاصة .
- اتخاذ عملية الإصلاح الإدارى جزءا من المعايير والإجراءات الإدارية .
- العوامل المؤثرة فى تنفيذ إجراءات الإصلاح .
- دروس التجربة .
- ( و ) التعاون الدولى :

- النظر الى التعاون الدولى على أنه مصدر للأفكار والنماذج فى الإصلاح الإدارى .
- التعاون فى المستقبل .

مساهمة مصر :

وقد دعا قسم الإدارة العامة بالأمم المتحدة حكومة مصر الى الاشتراك فى هذه الحلقة . فرشحت اثنين من كبار المتخصصين فيها أمداً كل منهما بحثاً عن الإصلاح الإدارى فى مصر ليكون من ضمن وثائق الحلقة .

ولا شك أن مساهمتنا فى مثل هذه الدراسات سوف تبرز تجربة مصر فى الإصلاح الإدارى وتساعد على تقييمها وتطويرها فتفيد منها الدول الأخرى وتستفيد هى بدورها من التجارب والخبرات الوفيرة التى سوف تناقش . كما نتعرف على كثير من مشكلات الإصلاح الإدارى فى البيئات والظروف المختلفة وتحيط بكثير من التجارب ، لا سيما تجارب الدول المتقدمة ، فتستفيد من مناقشة تجربتها وتحليل تجارب الآخرين .

## الدورة العشرون لمؤتمرات القيادة الادارية

أخرى تجد سبيلها الى التأثير فيما يجرى من حوار حتى يضمن لهذه المؤتمرات قدر الطاقة التجرد والحياد العلمى .

وانتهج الاجتماع طابع مؤتمرات البحوث ، حيث سار في البحث الموضوعى لمشكلة بارزة من المشكلات الادارية التى تواجهها الدولة ، هادفا الى التوصل لخطة عمل يصدرها بجانب تنمية القيادات الادارية المختصة فى المواقع التنفيذية .

ويتميز هذا النوع من مؤتمرات تنمية القيادات الادارية بأسلوب اجرائى يعاون على تحقيق هدفه فى التنمية الادارية والبحث الموضوعى .

لذا قسم العمل فيه الى مراحل متميزة هي ( مرحلة الاعداد للمؤتمر - مصادر الاعداد بالمعلومات - جماعات البحث - مناقشة توصيات المؤتمر - تقييم أعمال المؤتمر ) وتتوحد هذه المراحل جميعها وتتفاعل فى اطار ما استهدفه المؤتمر من أعمال وانجازات .

### لجنة الاعداد للمؤتمر :

تكونت لجنة الاعداد للمؤتمر من نخبة من أعضائه تمثل الجهات التى تعمل فى مجال ادارة المواد ( ادارات المشتريات والتخزين والادارات المالية والتجارية ) سواء بالقطاع الحكومى أو القطاع العام . واستمرضت اللجنة خلال فترة انعقادها مشكلات العمل فى مجال الشراء والتخزين للمواد ، وناقشت أبعاد وجوانب هذا الموضوع . ورأت من ثم اختيار أربعة موضوعات تبحثها أربع

عقدت برامج القادة الاداريين دورتها العشرين فى الفترة بين ١٤/٦/١٩٧١ ، ٢٠/٧/١٩٧١ فى موضوع « دور الادارة فى كفاءة تخزين المشتريات » . وقد أصبح من المتعارف عليه أن تستمد هذه المؤتمرات الموضوعات التى تبحثها من العلل الادارية التى تشكو منها الدولة ، حتى تسهم بحوثها فى وصف العلاج لها . وموضوع هذا المؤتمر وما سبقه هذا العام فى مؤتمرى الاسكان الادارى وادارة المستشفيات ، وما صدر عن كل منهما من توصيات وما اتخذ من اجراءات يدعم هذا الاتجاه .

وقد استهدف المؤتمر الحالى تعميق الوعى الادارى بأهمية المفهوم الحديث لادارة المواد ، واساليب توافرها وتخزينها . وكذلك اتاح الفرصة لاجتماع قيادات ادارية على مستوى عال من الخبرة والمعرفة بموضوع المؤتمر يتوفرون على دراسته - كما اعدت لهذه الدراسة كل مقومات البحوث الموضوعية من خبرات متكاملة علمية وعملية ، سواء فى نوع التخصص أو فى الجانب الادارى لها . ووفرت البيانات والمعلومات والبيئة المناسبة وغير ذلك من الظروف التى يتعذر توفيرها فى أى شكل آخر من أشكال الاجتماعات . كما روعى عند اختيار أعضاء المؤتمر تحقيق التوازن فى تمثيل المنظمات المشتركة فى المؤتمر ، والتى تعتبر طرفا فى الموضوع أو المشكلة محل البحث . ويؤدى هذا التوازن الى الموضوعية فى الدراسة والحياد فى التشخيص ، بعيدا عن الانحياز لرأى معين أو الخضوع لأية مؤثرات



جماعات للبحث تشكل من أعضاء المؤتمر ، كما أعدت تقريراً عن أعمالها بالإضافة الى ورقة عمل وجهت لكل جماعة بحث على حدة ، تتضمن الأبعاد الرئيسية للموضوع الذى تبحثه وعناصره واتخذت فيما بعد أساساً لإجراء الدراسات المتخصصة .

وطلب الى كل من جماعات البحث الأربع دراسة أحد الموضوعات :

جماعة البحث الأولى : سياسات وتخطيط تقدير الاحتياجات وتمويلها .

جماعة البحث الثانية : توفير الاحتياجات .

جماعة البحث الثالثة : تنظيم المخازن والرقابة على الأعمال المخزنية .

جماعة البحث الرابعة : القوى البشرية العاملة فى المخازن .

#### مصادر المعلومات :

عملت ادارة البرامج منذ فترة الاعداد للمؤتمر على أن تهيئ لاعضاء المؤتمر مصادر متعددة للمعلومات والخبرات العلمية والفنية تعتمد عليها جماعات البحث الأربع للقيام بدراسة شاملة .

وشملت هذه المصادر ما يلى:

#### المواد العلمية والوثائق :

وزع منذ اليوم الأول لانعقاد المؤتمر على الأعضاء مواد علمية قام باعدادها أعضاء الهيئة الفنية لبرامج القادة الإداريين ، تناولت كل جوانب الموضوع الرئيسى للمؤتمر ، واستقت مانتها من عدد كبير من المراجع العلمية العربية والاجنبية . كما أمد المؤتمر أعضائه بمختصر للوثائق والقرارات الخاصة بالعمل فى مجال التخزين والمشتريات .

#### الندوات :

نظم المؤتمر طوال فترة انعقاده تسع ندوات قدمها أساتذة متخصصون فى العلوم الادارية .

وقد روعى فى اختيار موضوعات الندوات أن تتناول المفاهيم العلمية الحديثة فى مجالات العمل بإدارة المواد على المستويات القومية والقطاعية والوحدة الاقتصادية .

— التخطيط القومى وأثره على التجارة الخارجية .

— الادارة والتنمية فى جمهورية مصر العربية .

— مراحل التخطيط والتنمية ومتطلباته .

— العوامل المؤثرة فى توفير المواد .

— الأسلوب العلمى للتنظيم الداخلى للمخازن .

— استخدام بحوث العمليات لمراقبة المخزون .

— استخدام الحاسب الالكترونى فى تطوير نظم التخزين .

— أساليب الرقابة على المخزون ( نظام

التكاليف — النظام المحاسبى الموحد ) .

— سياسات الأفراد وكفاءة الاداء بالمنظمة .

#### الخبرات الادارية والفنية :

أتاح المؤتمر لجماعات البحث الأربع الفرصة لدعوة بعض خبراء الادارة والفنيين المتخصصين فى مجالات من العمل تتعلق بتوفير الاحتياجات من المواد وانتاجها ( مثل خبراء التوحيد القياسى ) كمصادر للخبرة والمعلومات المتخصصة تمكن من اختيار حلول واقعية لمواجهة المشكلات التى تقوم ببحثها .

#### الزيارات الميدانية :

تضمن جدول أعمال المؤتمر بعض الزيارات الميدانية ، للتعرف على واقع العمل بأفرع ادارة المواد ( مشتريات ومخازن ) لبعض الوحدات الانتاجية والتجارية .

#### عمل جماعات البحث :

يعتبر عمل جماعات البحث النشاط الرئيسى

بأقرارها من السلطات العليا ، بل أن تنفيذ الكثير منها يعتمد على جهود المنظمات الذاتية والقطاعات .

ومن أهم التوصيات التي قدمها المؤتمر ما يلي :

#### في مجال السياسات :

— وضع سياسات واضحة لتقدير احتياجات المنظمات من المواد ، وذلك باتباع مبادئ ومعايير علمية للتقدير تلتزم بها جميع الوحدات مع دقة مراقبة التنفيذ .

— تدعيم وسائل نقل البضائع على اختلاف أنواعها وتطوير وسائل الشحن والتفريغ وصيانة الأصناف أثناء عملية النقل مع الاستفادة المثلى بوسائل النقل المتاحة على مستوى الدولة .

#### في مجال التمويل :

يوصى المؤتمر بما يلي :

— أن يكون توزيع النقد الاجنبي على الجهات الطالبة على أساس التقدير الكمي للاحتياجات مع مراعاة الأولويات على أساس أهمية الاحتياجات في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وعلى أن يكون النقد متاحا لهذه الجهات على فترات دورية تلتزم بها الجهات الموزعة .

— أن تولى الدولة اهتماما بالتأمين على المواد المخزونة وتعميمه في القطاعين الحكومي والعام . وأن يكون التأمين على الاصول الرأسمالية حسب قيمتها الاستبدالية وقت التأمين .

#### في مجال التخطيط :

— أن توضع خطط تقدير الاحتياجات على مستوى الدولة على أساس تقدير المخزون الامثل بمراعاة التقدير الواقعي للاحتياجات وحصر المخزون الفعلي من الأصناف وكميات الراكدة منها ومع تحديد أولوية توفير الأصناف حسب أهمية كل منها ، وتحديد مصادر توفيرها من الانتاج المحلي أو المستورد أو باستخدام الراكدة مع وضع

في أعمال المؤتمر ، اذ استغرقت جلساتها حوالي ستين ساعة ، بالإضافة الى ما استغرق اعداد تقريرها من وقت اضافي . وبدأت هذه الاجتماعات في الاسبوع الثاني واستمرت حتى منتصف الاسبوع الخامس والآخر للمؤتمر .

وتراوح عدد الأعضاء في كل من الجماعات بين تسعة وعشرة . وروعى أن تضم كل جماعة بعض الأعضاء الذين سبق لهم الاشتراك في لجنة الاعداد للمؤتمر ، ليكونوا مصدر ربط بين أعمال لجنة الاعداد وأعمال جماعات البحث . وقد اختير من بين أعضاء كل جماعة ثلاثة مقررين لاعداد تقارير جلساتها والتقرير النهائي .

وانتهت أعمال كل جماعة بكتابة تقرير عن أعمالها تناول دراساتها في مجال الموضوع الذي كلفت به . وخلص التقرير الى توصيات تقدمت بها الجماعة الى المؤتمر لمناقشتها وأقرارها في جلسة عامة .

#### مناقشة توصيات المؤتمر :

عقد المؤتمر في نهاية الاسبوع الاخير من قيامه بأعماله ، جلسات عامة لمناقشة توصيات جماعات البحث . وأسفرت هذه الجلسات عن اثاره التفاعل بين الأعضاء على مستوى المؤتمر ، وتبادل وجهات النظر حول ما أسفرت عنه دراسات كل جماعة من توصيات في موضوعها المتخصص الذي كلفت ببحثه . وخلص العمل في هذه الجلسات الى اجراء بعض التعديلات على ما قدمته الجماعات من توصيات والاتفاق على مجموعة من التوصيات روعى فيها أن تقوم في مجملتها على استخدام الامكانيات المتاحة مع شيء من الترشيح والتنسيق والالتزام ، وكلها أصول علمية نجح المؤتمر في تطبيقها على اسلوب تقدير الاحتياجات من المواد وطرق توفيرها ، وعلى تنظيم المخازن واجراءات التخزين وعلى ادارة الافراد العاملين في المخازن .

ويبقى أن تأخذ هذه التوصيات سبيلها الى التنفيذ . ولا يتصور أن تنفيذها معلق دائما

البرامج التنفيذية للخطة ، وتحديد مقاييس متابعة ومراقبة تنفيذها .

— أن توضع سياسة لتطوير ادارة المواد ( المشتريات والمخازن ) ووسائل العمل بها تتضمن نشر الوعي بالادارة العلمية للمواد وبأهمية اعداد الاحصاءات واستخدامها في ترشيد الادارة ، ومع اعداد الافراد اللازمين للعمل بادارات المواد اعدادا علميا ومهنيا مناسبيا ورفع مستواهم الوظيفي وتحديد اختصاصاتهم ومنحهم السلطات التي تيسر لهم اداء واجباتهم .

### في مجال الوضع التنظيمي لادارة المشتريات والمخازن :

— ادماج وظيفتي الشراء والتخزين في ادارة واحدة يكون وضعها في الهيكل التنظيمي على مستوى الادارات الرئيسية ، على أن يتضمن الهيكل التنظيمي لادارة المشتريات والمخازن بصفة أساسية قسما لمراقبة المخزون وقسما للتنظيم والبحوث المخزنية الفنية يكون من بين اختصاصاته التطوير بعيد المدى لأعمال المخازن والمشتريات من حيث الاجراءات والاصناف وتخطيط المخازن وطرق التخزين .

### في مجال اللوائح والاجراءات المخزنية :

— أن تقوم وزارة الخزانة بوضع لائحة أساسية موحدة للقطاعين العام والحكومي تحدد القواعد العامة التي تمارس على أساسها عمليات الشراء والتخزين ، على أن توضع لائحة تفصيلية لكل قطاع نوعي في اطار اللائحة الأساسية .

### في المجال الوظيفي :

يوصى المؤتمر :

— ضرورة وصف وظائف العاملين بالمخازن وصفا دقيقا على أساس الواجبات والمسئوليات والاختصاصات والسلطات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها وذلك بهدف شغل هذه الوظائف على أساس الصلاحية .

— توفير المعدات والادوات والوسائل المناسبة للعمل المخزني ، مما يسهل حسن الاداء ويساعد في أعمال الترتيب والحفظ وتوفير الجهد البشري .

— تهيئة الظروف المادية للعمل بالنسبة لافراد المخازن ، على أن تؤخذ هذه الظروف في الاعتبار عند اقامة المخازن أو اختيار مواقعها .

— الاهتمام بوضع برامج توجيهية للعاملين الجدد بالمخازن عند بداية التحاقهم بالخدمة الى جانب الاهتمام باستمرار تدريبهم طوال مدة الخدمة .

— عقد دورات تدريبية متخصصة في ادارة المواد ( المخازن والمشتريات ) للقيادات العليا بالمنظمات المختلفة بالدولة والتركيز على هذا الجانب وابعاده في الدورات التدريبية العامة .

### خاتمة :

يعتبر جهد هذا المؤتمر بداية نشطة وموفقة لها ما بعدها للعناية بموضوع له أهميته وخطره على الاقتصاد القومي وعلى ادارة المشروعات والتنمية وتحقيق أهدافها .

ويبدو أن هذا الاهتمام سيظل موصولا بما تبديه وزارة الخزانة من جهود عديدة كان آخرها السعي الى الاستفادة من خبرة أكبر بيوت الاستشارة البريطانية المتخصصة في ادارة المخازن والمشتريات .

في تخطيط برنامج تنفيذي في تنظيم المخازن وتدريب العاملين بها .

واذا كانت مؤتمرات القادة الاداريين قد ركزت في نشاطها هذا العام على دراسة مشكلات حيوية تعترض التنمية الشاملة وسعت الى تقديم حلول لها فاننا نود في نهاية هذا العرض أن نسجل ما أعلن من رغبة أعضاء هذا المؤتمر وما سبقه من مؤتمرات هذا العام الثلاثة في أن تنال توصيات هذه المؤتمرات مزيدا من العناية من السلطات المسؤولة وكذلك اقتراحهم عن تشكيل لجنة دائمة لمتابعة توصيات مؤتمرات القادة يشترك فيها ممثلو برامج القادة وسكرتيرة الحكومة ووزارتى الخزانة والتخطيط كأعضاء دائمين وينضم اليهم ممثلون للجهات التي يعينها موضوع كل مؤتمر بوجه خاص .



# المؤتمر الإفريقي العاشر للإدارة العامة والاتحاد الإفريقي للإدارة العامة

## مقدمة :

الإدارة في الدول الإفريقية ، وأسلوب تطبيقها ، والمشكلات التي تعرضت لها مثل هذه التطبيقات . كما تقدم المناقشات كثيرا من الأفكار والبيانات والتجربة للمشاركين في هذه الاجتماعات .

## المؤتمر العاشر :

سوف يعقد الاجتماع العاشر من هذه المؤتمرات في مدينة « فريتون » عاصمة جمهورية « سيراليون » في الفترة بين ٤ و ١١ نوفمبر سنة ١٩٧١ . ويسبق افتتاح المؤتمر الاحتفال بإعلان قيام الاتحاد الإفريقي للإدارة العامة .

ويبحث المؤتمر في هذا الاجتماع موضوع « المهنة في الإدارة العامة » وقد أعدت بحوث أساسية في جوانب الموضوع المتعددة ووزعت على جميع المدعوين إلى الاشتراك في المؤتمر لتكون مرجعا للدراسة والمناقشة .

ومن سمات هذه المؤتمرات ، أن المشاركين فيها يناقشون الموضوعات المعروضة استنادا إلى خلفياتهم العلمية ، وإلى تجربتهم العملية ، ومن ثم يختار الأعضاء بحيث يمثلون الخبرة الطويلة والمستوى الوظيفي المرتفع مثل وكلاء الوزارات ورؤساء أجهزة الخدمة المدنية ومديرى معاهد الإدارة العامة . وقد حدث في الماضي القريب أن شارك في هذه المؤتمرات

يجرى منذ سنة ١٩٦٢ عقد مؤتمرات سنوية بين الدول الإفريقية الناطقة باللغة الانجليزية لدراسة موضوعات الإدارة العامة التي تهم هذه الدول ، دراسة مقارنة ، والتداول في مشكلاتها الإدارية . وتستضيف إحدى الدول الإفريقية أعضاء المؤتمر كل عام على التوالي ، كما تشارك مؤسسة « فورد » في تنظيم وتمويل عقد هذه المؤتمرات .

وقد عقدت الدورة الخامسة من سلسلة هذه المؤتمرات بالقاهرة سنة ١٩٦٦ بفندق « ميناء هاوس » بدعوة من حكومة الجمهورية العربية المتحدة .

وتصدر السكرتيرية الدائمة للمؤتمر بالاشتراك مع الدولة المضيفة كل عام كتابا عن دراسات المؤتمر يشمل :

١ - البحوث الأساسية التي توزع على أعضاء المؤتمر قبل موعد اجتماعه .

ب - تقرير المؤتمر حول كل موضوع من الموضوعات الفرعية التي يدرسها الأعضاء في اجتماع المجموعات وفي الاجتماعات العامة .

ويمكن النظر إلى هذه التقارير على أنها مصادر للمعلومات المفيدة عن السياسات

الوزراء المسئولون في بلادهم عن موضوعات دراسات المؤتمر .

وتضمنت قائمة البحوث الأساسية التي أعدت لتكون خلفية للدراسة والمناقشة وتبادل الرأي في المؤتمر العاشر الموضوعات التالية :

- الإدارة بالاهداف .
- إدارة الخدمة المدنية استنادا الى اهدافها .
- المهنية في الإدارة العامة .
- ميزانية البرامج .
- استخدام الميزانية كأداة إدارية .
- تطبيق الإدارة المالية في الإدارة العامة مع الاهتمام بارساء القواعد المهنية في المحاسبة الحكومية .
- نظم المعالجة الالكترونية للبيانات وامكانياتها في تحديث الإدارة العامة في افريقيا .

#### أسلوب العمل :

ينشط العمل العلمي في هذه المؤتمرات منذ بدء افتتاحها . ويساعد على ذلك التنظيم الإجرائي الدقيق ، أذ يقسم المؤتمر الى لجان أربع أو نحو ذلك ، تجتمع اللجان جميعها يوميا لمناقشة واحد من البحوث الأساسية التي أعدت للمؤتمر . وتعد كل لجنة تقريرا بنتيجة مناقشتها ثم تعرض التقارير صباح اليوم التالي في اجتماع عام للمؤتمر للنظر فيها ، ثم يصاغ استنادا الى تقارير اللجان الفرعية تقرير شامل عن كل موضوع . ويصدر المؤتمر كل عام كتابا سنويا يتضمن البحوث الأساسية بالإضافة الى التقارير العامة التي تعرض اتجاهات المناقشات وتوضح نتائجها .

#### مستقبل مؤتمرات الإدارة بين الدول الإفريقية :

في الدورة الثامنة لمؤتمرات الإدارة العامة بين الدول الإفريقية التي عقدت في منروفييا عاصمة ليبيريا بين ١ ، ٨ نوفمبر سنة ١٩٦٩

قدمت مذكرة عن مستقبل هذه المؤتمرات جاء بها :

« هذه هي الدورة الثامنة من سلسلة مؤتمرات الإدارة العامة التي تعقد لتجمع مديري معاهد الإدارة العامة ، وكذلك أعلى مستويات الموظفين العموميين ، من الدول الإفريقية . والهدف منها هو إتاحة الفرصة للمشاركين فيها من خلال مناقشة موضوع معين لتبادل وجهات النظر ثم المشاركة في المعرفة والاستفادة من الخبرة ليكونوا أقدر على القيام بدور أرشد في حكومات بلادهم . »

وقد جرى التفكير بين وقت وآخر عن مستقبل تنظيم هذه السلسلة من المؤتمرات . ومع أن مؤسسة « فورد » لا تزال راغبة في المعاونة في تنظيمها وتمويلها إلا أن الوقت قد حان لكي يستند هذا التنظيم على أساس افريقي سليم يأخذ في اعتباره المستقبل البعيد . لذا نوقش هذا الموضوع اثناء انعقاد المؤتمر التاسع للإدارة العامة بين الدول الإفريقية في جمهورية بتسوانا في أكتوبر سنة ١٩٧٠ واتخذ قرار بأن تستند هذه المؤتمرات الى قاعدة أرسخ .

وأوصى لتحقيق ذلك أن يشكل اتحاد للإدارة العامة يكون من بين أغراضه الاضطلاع بتنظيم سلسلة هذه المؤتمرات .

ثم اجتمعت في « نيروبي » عقب صدور هذه التوصية لجنة من قادة الإدارة الإفريقيين ، وضمت بعض الوزراء وأساتذة الإدارة والمديرين والخبراء في بلاد إفريقية عديدة ، وكذلك ممثلين لبعض المعاهد والهيئات الدولية المهتمة بالإدارة وتوصلت هذه اللجنة بعد يومين من المداورات الى توصيات من بينها :

\* أن هناك حاجة الى انشاء اتحاد من النمط الذي أوصى به مؤتمر بتسوانا .

\* أنه ينبغي أن يضم هذا الاتحاد الى عضويته المعاهد والأفراد ، على أن تبدأ المشاورات لاثارة اهتمام المعاهد وأقسام

- \* تشكيل لجان دائمة للبحوث والوثائق .
- \* تنظيم حلقات تدريبية ومناهج ومؤتمرات قصيرة متخصصة .
- \* نشر البحوث واصدار مجلة علمية تعمل على تقدم العلوم الادارية .
- \* تقديم الخدمات الاستشارية لمراكز التدريب والحكومات والهيئات المهمة بتقدم الادارة الافريقية .
- \* تشجيع التبادل بين الموظفين المدنيين والمديرين في الدول الافريقية .
- وقد دعى معهد الادارة العامة الى الاشتراك كعضو مؤسس في اتحاد الادارة الافريقى .
- وسوف يشارك في الاعلان الرسمى لقيام الاتحاد اثناء انعقاد المؤتمر العاشر للادارة العامة بين الدول الافريقية في مدينة « فريتاون » عاصمة جمهورية « سيراليون » في الرابع من شهر نوفمبر القادم .

## المؤسسة المصرية العامة للإبحان الزراعى والتعاونى

المؤسسة هى الرعامه الاساسيه للاقتصاد الزراعى . فهى التى تساند الزراع وتعاونهم بتقديم كافة التسهيلات اللازمه لهم للإنتاج محصولات أوفر وأفضل حيث تمدهم بالأموال اللازمه لخدمة الزراعة والمجنى والتسويق كما تمدهم بالقرضات العينية الأرضية فى صورة تقاضى محسنة وأسحة كيمادية ومبيدات فطرية ومهترية وكذلك الكسب والعلف لتتمية الثروة الحيوانية وغيرها من أخرى متنوعة تتحمل فى سرار الآلات والملازم الزراعية لجمعياتهم التعاونية وتوفير الوقود اللازم لتشغيلها وصيانتها كخطوة هامة نحو تطوير الزراعة ويمكنها والمصوب منها عامات إنتاج أفضل .

الحكومة والعلوم السياسية بالاتحاد .  
\* أن يكون الهدف الاساسى للاتحاد هو تطوير الاداريين والمديرين القادرين على الاسراع بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للمناطق الافريقية .

\* أن يتعاون هذا الاتحاد بعد تشكيله ، مع المعاهد القومية القائمة والمنظمات الدولية المهمة بتقدم الادارة العامة ، فى مسيرته نحو تحقيق أهدافه ، ويكون نشاطه مكملًا وليس منافسًا لنشاط هذه المعاهد .

\* كما يركز الاتحاد على الارتقاء بالمهنية فى الادارة العامة والعمل على الارتقاء بالمستويات الاخلاقية فيها .

وقد حصل اتحاد الادارة الافريقى ، وهو لا زال مشروعًا ، على وعود بالساندة من منظمين دوليتين على الاقل . كما أنه يأمل أن تعترف به الامم المتحدة باعتباره بيت خبرة غير حكومى فى الادارة .

ومن الاهداف العامة المقترحة فى دستور الاتحاد :

- \* اتاحة الفرصة لكبار الاداريين والمديرين لتبادل الافكار والاراء حول موضوعات الادارة العامة .
- \* تدعيم المهنية فى الادارة العامة والادارة التنفيذية .
- \* اجراء دراسة مقارنة فى مجال الادارة العامة .
- \* تطوير البحوث فى مشكلات الادارة الافريقية .
- \* التشجيع على انتهاج نظم واجراءات ادارية أكثر ملائمة وأبعد أثرا .
- \* تدعيم الارتباط والاتصال بالهيئات الدولية والمنظمات المهمة بتقدم الادارة العامة .

ويرى لتحقيق الاهداف السابقة انتهاج الاساليب التالية :

- \* تنظيم مؤتمرات الادارة العامة بين الدول الافريقية .



# بنك الأشكال

## نظام التوفير .. " ذو المزايا المزدوجة "

١٠٨ جائزة سنوية على شكل راتب شهري صافية  
بالإضافة إلى فائدة سنوية تصل إلى ٣ ١/٢ %

١٢ راتباً شهرياً قدره ١٠ جنيهات لمدة ٥ سنوات

١٢ راتباً شهرياً قدره ١٠ جنيهات لمدة ٣ سنوات

١٢ راتباً شهرياً قدره ٥ جنيهات لمدة ٣ سنوات

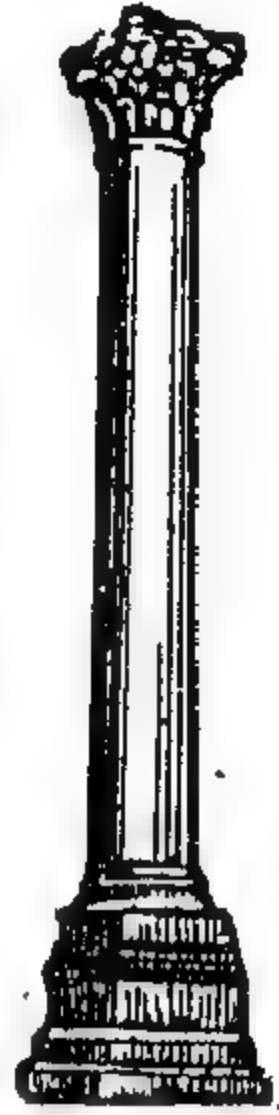
٧٢ راتباً شهرياً قدره ٥ جنيهات لمدة سنة كاملة

الحد الأدنى للرواتب ٢٥ ألف جنيه سنوياً  
بزيادة بزيادة الودائع

- حرية السحب والإيداع
- مدفوعاتك في متناول يدك في أي وقت
- السحب على الجوائز بواسطة العقل الإلكتروني

البنك يرغب بحضور من يرغب من العملاء لعملية السحب يوم ٢٨ من كل شهر  
في تمام الساعة العاشرة صباحاً بمقر شركة النصر للتصدير والاستيراد ٢٨ "ب" من طلعت صرب بالقاهرة

للاستعلام : جميع فروع البنك بأنحاء الجمهورية







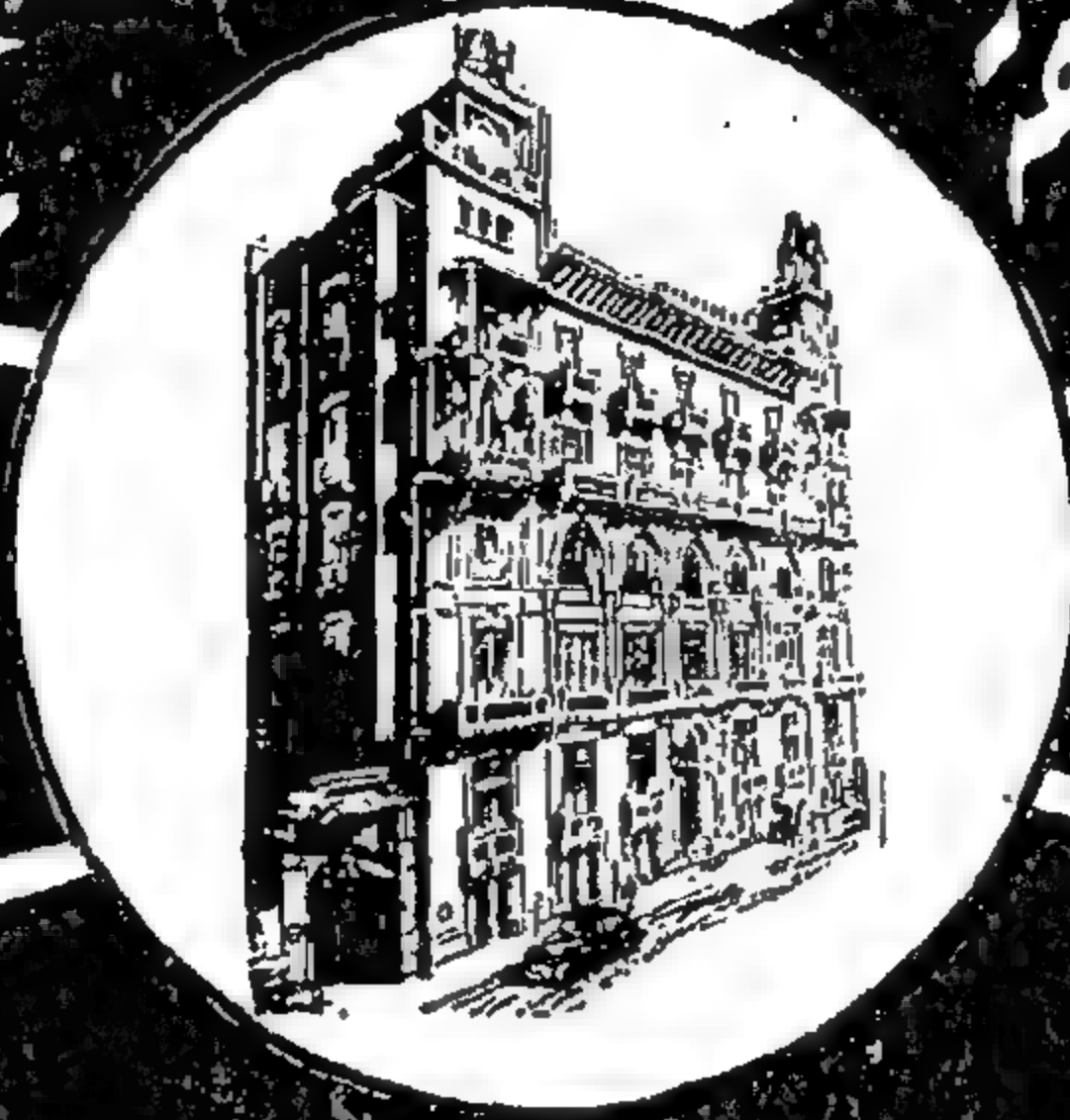
# بنك مصر

تكاليد وقيمة العمل المصرفي  
على أرفع مستوى

ودائع مضمونة  
بفائدة ٢٪

فتح حسابات  
بالعملة الأجنبية

قوائم حديدية  
لحفظ المقننات الحثية



ودائع ثابتة لأجل  
بفائدة ٤٪ سنوياً

التكليف بضمان ذهب ومجوهرات

البنك بضمحان ذهب ومجوهرات



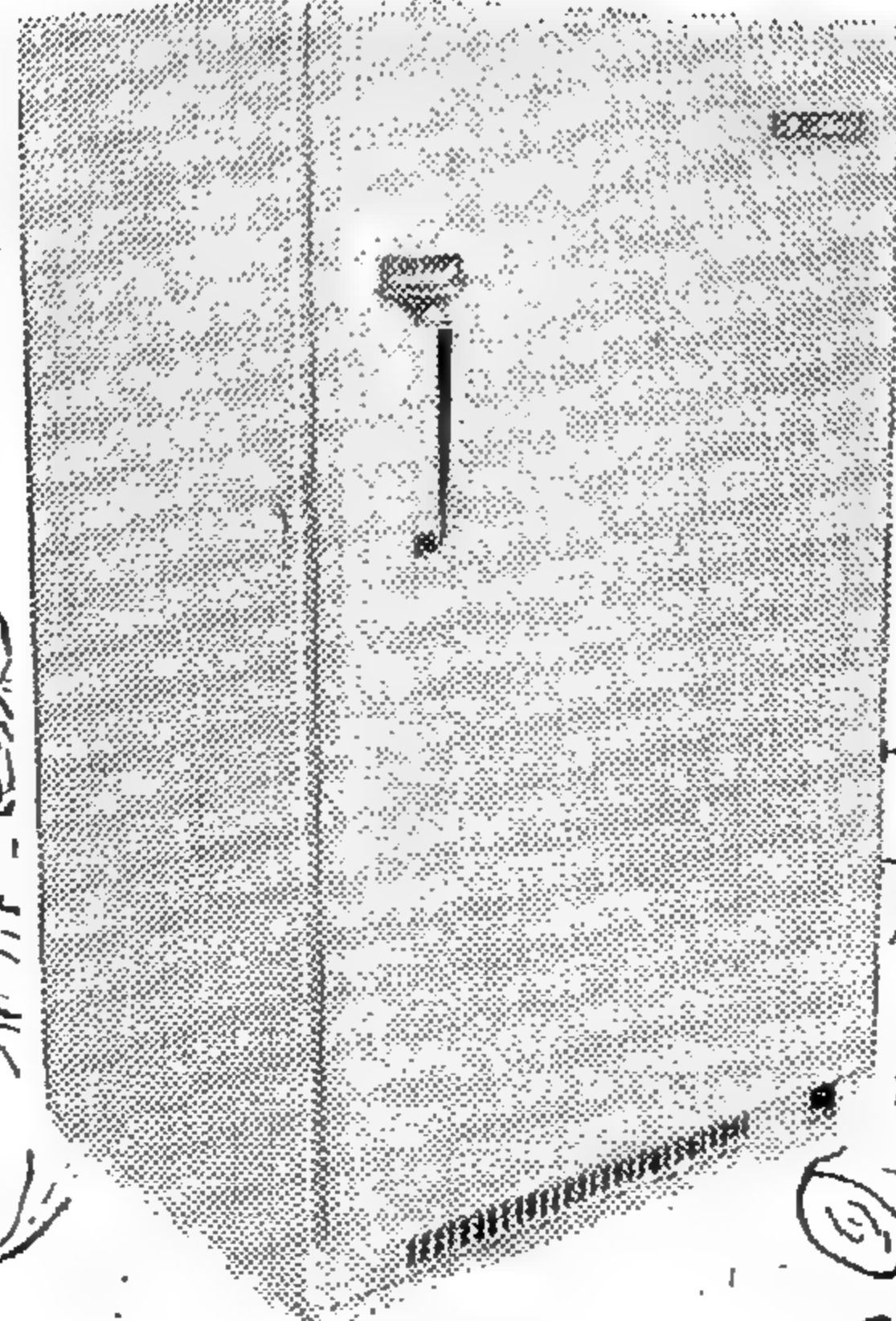
إيدال IDEAL  
تهديك ياسيدي ثلاجتها الجديدة

نقدًا ٩٠ جنيه

- التسليم طبقاً لأولى التعاقد
- بالتقسيط
- بأنظمة مريحة تناسب كل دخل

المميزات

- فريزر كامل بعض الثلاجات
- موقد قوة ٨ مصابيح
- درجتي تبريد عاليتين
- زيادة في كفاءة العزل
- تصميم عصري حديث
- ارتفاع الثلاجة مناسب
- لا يحتاج إلى قاعدة
- أرفف من السلك الحافض
- غسول رائع
- الكابينة من البلاستيك
- وأرفف الباب لحفظ
- أكبر كمية من المأكولات



ماهرى  
بمعارضنا المصريات

- ٢٩ لتر ٨ قدم ١٢٥ جنيه نقدًا
- ٢٧ لتر ١٠ قدم ١٥٠ جنيه نقدًا

وبالتقسيط للمريح

إيدال تقدم لكم دائماً كل ما هو جديد ومتطور



# قناة السويس وخط أنابيب النفط

منها : ( ١ ) زيادة أولية في الطلب على الناقلات في ١٩٦٧ ، ( ٢ ) تزايد الرغبة في النفط الخام في شمالي أفريقيا ، وخاصة ليبيا ، للأسواق الأوروبية وأسواق أمريكا الشمالية مما مكن ليبيا ( وكذلك الجزائر ) من المطالبة بأسعار معلنة أكثر ارتفاعا قبلتها الشركات العاملة ، ( ٣ ) ان توقف خط أنابيب التابلاين في ١٩٧٠ قد وضع المزيد من الضغط على أسطول الناقلات لنقل المزيد من النفط الخام من الخليج العربي مما أدى الى زيادة تكاليف الشحن زيادة كبيرة ( ٤ ) عندما فازت ليبيا بزيادة السعر المعلن تبعتها الدول المنتجة الأخرى ، بفرض الزيادات وهي : إيران والعراق والمملكة العربية السعودية ، والكويت وحتى فنزويلا ونيجيريا ، البعیدتان كثيرا عن الشرق الأوسط .

وبسبب ضخامة احتياطي النفط في الشرق الأوسط والخليج العربي ( ٦٢٪ من مجموع احتياطي العالم ، يرتفع الى ٧٠٪ اذا اضيف احتياطي شمال أفريقيا ) ، ولكون الاحتياطي الثابت في الولايات المتحدة يصل الى ٣٨ مليار برميل فقط ( يبلغ احتياطي السعودية ١١٢ مليار برميل والكويت ٦٨ مليار برميل ) واذا أخذنا بعين الاعتبار تزايد الطلب على الطاقة في الولايات المتحدة للسنوات العشر القادمة يمكننا الافتراض بأنه سوف يجب على الولايات المتحدة استيراد كميات أكبر من النفط على الرغم من تطوير حقول الاسكا .

وباختصار سنحتاج الى قناة السويس والناقلات العملاقة وخط أنابيب السويس - الاسكندرية وكذلك الى الأنابيب الموجودة حاليا جميعها لنقل كميات النفط التي تحتاج اليها

ان خط أنابيب السويس المقترح سوف يكون مكملا للقناة بدلا من أن يكون منافسا لها . فان خط أنابيب السويس - البحر المتوسط سيصل السويس على البحر الأحمر بالاسكندرية على البحر المتوسط وينسق حركة النفط مع القناة على أساسين : (١) لنقل الفائض عندما يبلغ عدد السفن القادرة على عبور القناة الحد الأقصى (٢) الناقلات العملاقة التي تزيد حمولتها الساكنة على ٢٥٠٠٠ طن ( أو التي تزيد حمولتها الساكنة على ٦٠٠٠٠ طن الى حين تنفيذ التحسينات في القناة ) يمكنها تفريغ حمولتها في السويس بينما تحمل ناقلات أخرى النفط في الاسكندرية ، وبذلك يجري استخدام أساطيل الناقلات في المتوسط وفي الخليج العربي بطريقة فعالة في نقل النفط بواسطة الرحلات القصيرة .

ان إعادة فتح القناة يمكن تحقيقه في وقت قصير نسبيا ( أربعة أشهر ) بتكاليف منخفضة ( حوالى ٢٥ مليون دولار ) . فقد أوكلت حكومة الجمهورية العربية المتحدة الى شركة بنتا أوشن للبناء اليابانية القيام بدراسة حول احتمال إعادة فتح القناة وتوسيعها . وقد تقدمت الجمهورية العربية المتحدة بعدد من المقترحات تتناول تنظيف القناة على الأقل كخطوة تمهيدية لإعادة فتحها ، وقد جاء آخر عرض من هذا النوع في أكتوبر ١٩٧٠ .

والآن يتساءل المرء ، أين هو الدور الذي تلعبه قناة السويس في ارتفاع أسعار النفط الأمريكي الخام ؟ فهو ليس بالعامل المباشر أو حتى بالقرب ، ولكن كما قد بينا سابقا فان اقفال الممر المائي قد بدأ سلسلة من الحوادث



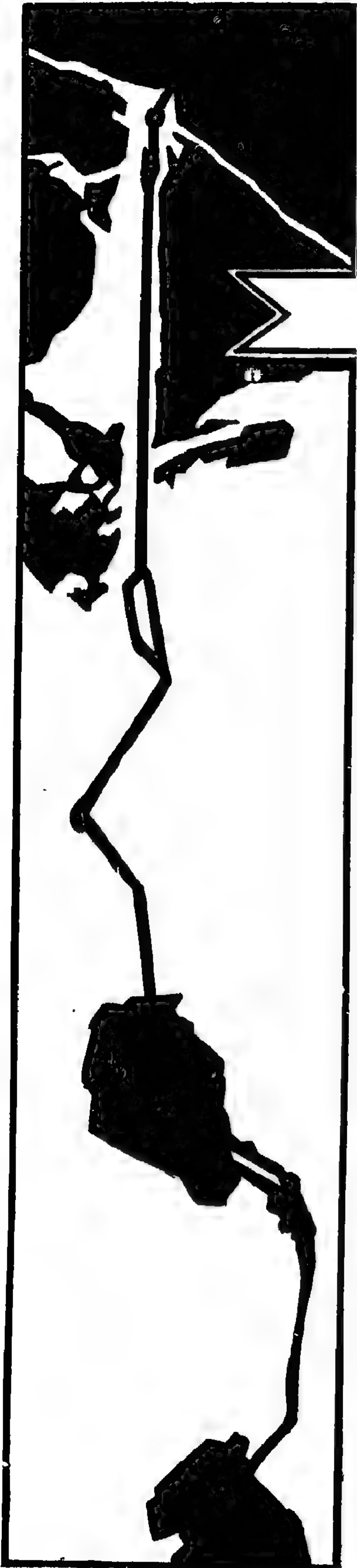
الولايات المتحدة وأوروبا واليابان في السبعينات،  
فكم بالأحرى في الثمانينات .

لقد شاهدنا رواية عصرية لقصة من قصص  
ايزوب الخرافية حدثت وقائعها في عام ١٩٧٠  
والعظة المستمدة منها قد تكون : ان الجهاز  
البترولى العالمى ( التسييل والنقل وثبات  
الأسعار ) يمكن أن يسير بالرغم من اغلاق قناة  
السويس طالما بقيت كافة العناصر الأخرى التى  
يمكنها أن تعمل . ولكن كسرا واحدا أو كسرين في  
صورة التوريد أو النقل بعد ذلك يجوز أن تترتب  
عليه نتائج هائلة . وكما قلنا من قبل ، لو كانت  
القناة تعمل لكان من المستطاع عدم المبالاة بخفض  
الانتاج في ليبيا أو بقطع خط القنابلين .

فاذا أمكن قبول النظرية القائلة أن اغلاق  
القناة يفرض في الواقع ضريبة اقتصادية على كل  
دولة في العالم وهى ضريبة تنتهى في النهاية الى  
كاهل المستهلك ، فلماذا لم يبذل جهد مشترك  
 لاعادة فتح هذا الشريان المائى . الواضح أن نزاع  
الشرق الأوسط له أثر بعيد في ذلك . ان الولايات  
المتحدة تساند قرار الامم المتحدة بتاريخ  
٢٢ نوفمبر سنة ١٩٦٧ الذى يضع الخطر  
العريض لعناصر تسوية مشكلة الشرق  
الأوسط المعقدة . ولكن تطبيقه صادف حتى الآن  
نجاحا ضئيلا .

ان نتائج اغلاق قناة السويس بالنسبة  
للاقتصاد العالمى لم تعرف على حقيقتها في  
الولايات المتحدة . وفي الأسابيع القليلة الماضية  
ظهرت قضية اعادة فتح قناة السويس كتقدم  
مفاجئ في المساعى المبذولة نحو ايجاد  
تسوية .

ونأمل أنه في حال توافر تفهم أفضل للقضايا  
الاقتصادية المتعلقة بالموضوع فان الشعب  
الأمريكى سوف يصبح قادرا بطريقة أفضل على  
تقرير ما هى مصلحة الولايات المتحدة القومية  
بينما يستمر البحث حول اعادة فتح القناة .



الخبرة العربية



أجود  
الأدخنة  
العالمية



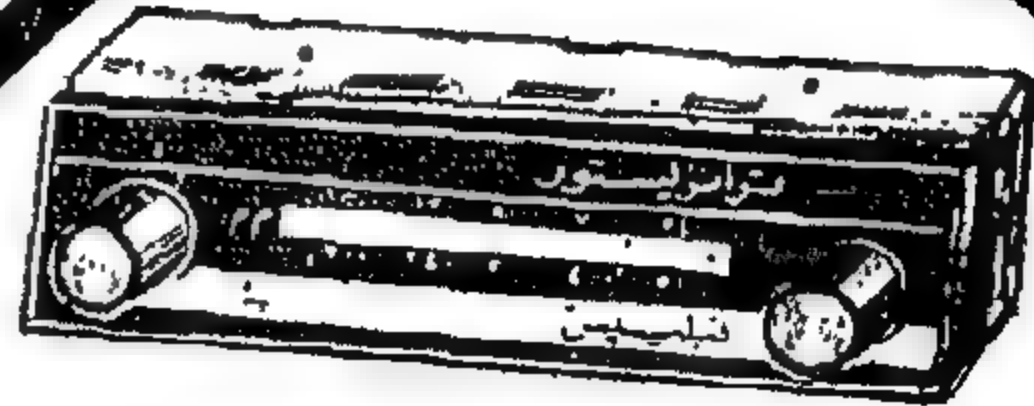
طازجة

كلوب كاتل

شركة النصر للأجهزة الكهربائية  
"فيليبس"



تقدم التحفة الفنية الجديدة



راديو سيارة  
"فيليبس"

طراز ٢٢/٤٢/٣٨٦



سعر البيع نقدًا

٢٢ جنيه

بمختلف التسهيلات

مميزات الجهاز

- ◆ يعمل على الموجة المتوسطة
- ◆ مزود بسبعة ترانزستور من سليكون وتلثيم موصلة ثنائية (ديود)
- ◆ صغير الحجم خفيف الوزن مما يسهل تركيبه في أى مكان بالسيارة
- ◆ يركب بكل سيارة ذات بطارية ١٢ فولت قطرها السالب موصول بالتراب
- ◆ مصنوع بمكروا الإلكترونية ذات حجم دقيق Miniature
- ◆ طبقا لأحدث التطورات التكنولوجية في صناعة الراديو، الأمر الذى يجعل الجهاز أكثر متانة وأقرب على تحمل الصدمات أثناء إسيارة
- ◆ مزود بمقاومة حساسة وقوة (٦ وات) تعطى صوتا واضحا غنيا
- ◆ مع الإضافات المسعرة داخل السيارة
- ◆ ومجهز بشكل مزود بأتم إضاءة لمصنوع الراديو أثناء إختيار المحطات
- ◆ يباع بكافة مستلزمات وقطع إبدال وصيانة ومكثفات ومقاومات لمنع التداخل (البشرية) وأدوات تركيب من مصر معروفي وقطع تثبت

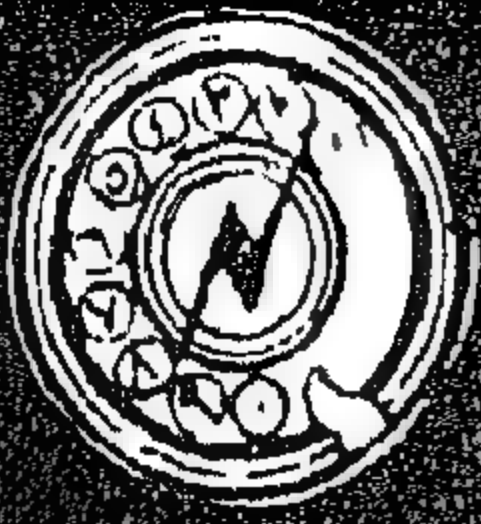
المركز الرئيسى: ٢٦ شارع عيسى - بالقاهرة

تليفون ٤٩٧٤٨ - ٧٤٩٩٣

مراكز الفرع: الإسكندرية: ٩٠٩٧٠٧٠ - بورسعيد: ٢٥٧٦٠

القاهرة: ٣١١ - شبراخيت: ٩٤٤٥٩٩





تعلن ..

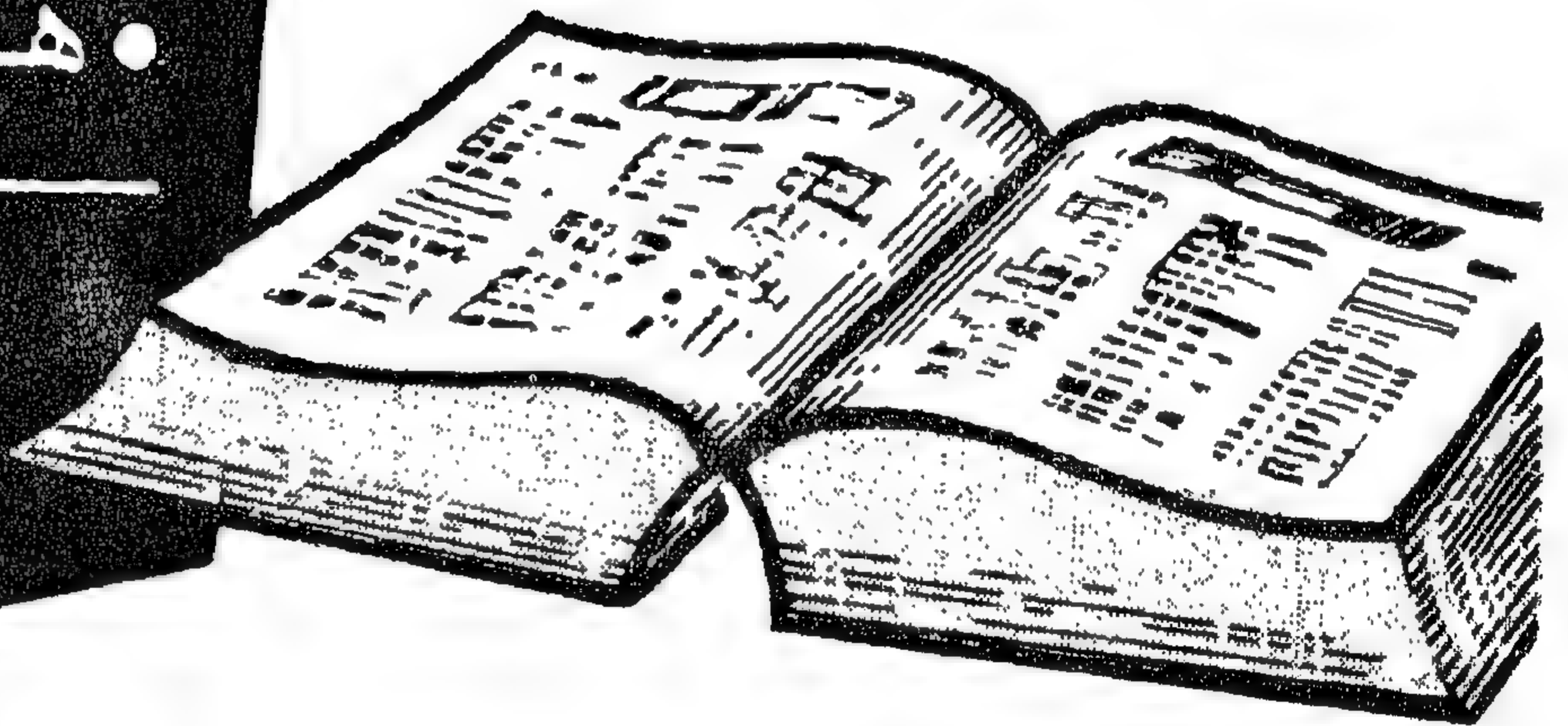
# هيئة المواصلات الإسلامية والإسلامية

أنها تقوم حالياً.. بطباعة

## دليل تليفونات القاهرة ١٩٧٢

في شكل جديد جذاب

وتقرر تخصيص بعض  
المساحات الاعلانية بالدليل  
• صفحات بالألوان  
• وبدون ألوان  
• هوامش



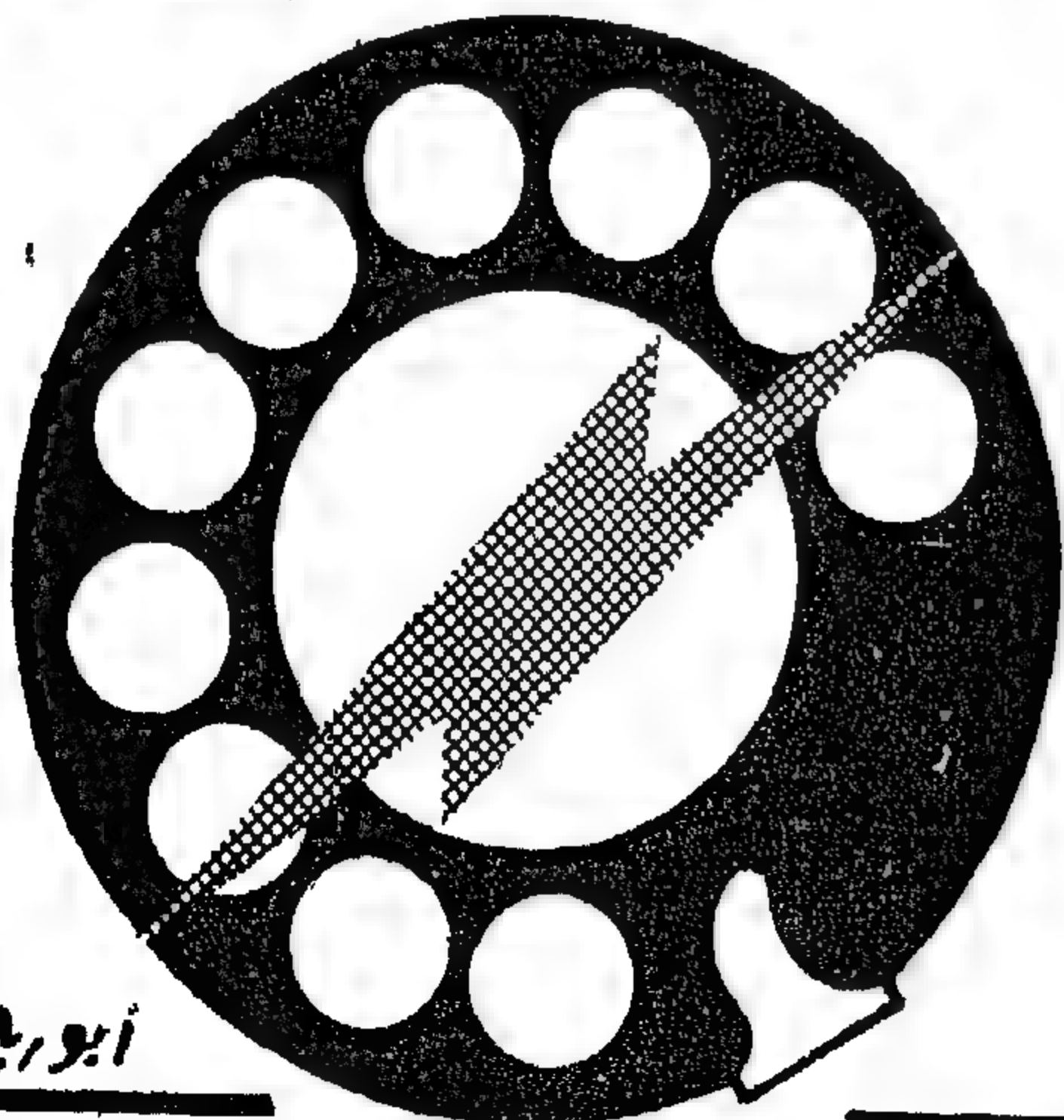
إمكانات إعلانية متنوعة  
والمساحات محدودة.

لكافة الاستعلامات نرجو الاتصال بـ

شركة الاعلانات المصرية

القاهرة ٥ شارع نجيب الريحاني ت ٧٦٧٠٠

الاسكندرية: ١ شارع د. احمد عبدالسلام ت ٢٧٣٦٦





# أبحاث علمية متطورة لإنتاج أفضل المستحضرات الطبية

**جديد**

◆ تم تحضير مستحضر دوائي من عشب هلف البر ضد التقلصات في العضلات الإرادية

**جديد**

◆ تم تحضير مستحضر دوائي لعلاج فرغ القولون المزمن.

**جديد**

◆ تم تحضير مستحضر دوائي لعلاج فقر الدم بدون عوارض جانبية.

**الوصية** في الشرق الأوسط التي تنتج مستحضرات الجيلاني كبسول.

**تتج** مجموعة كاملة من مضادات اليرقان تتميز بمختلف أشكالها الصيدلانية.

**تتج** إنتاجها منظم المجموعات الدوائية.

**تتج** إنتاجها الأسواق المحلية والعربية والأفريقية.

## المساهمة للأدوية

الإدارة والعلاقات العامة : ٤٦ شارع النصر العيني - تليفون ٩٥/٢٥ - ٩٤  
العنوان التلغرافي : دوسيفال - ص.ب. ٧٩٣ - القاهرة - ج.ع.م

## أسنان بيضاء ناصعة بفضلك..

معجون أسنان



**سيدنت**



**CIDENT**

المجهز على أحدث الأسس العلمية



القسم العام  
٢ شارع شريف عمارة اللوا  
تليفون: ٧٤٠١٥

إنتاج مصانع شركة تنمية الصناعات الكيماوية  
أحدى شركات المؤسسة المصرية العامة للأدوية



# شركة مصر للبترول

تمتد  
سوبر ١٠٠

الزيت  
الجديد  
السهل

متعدد الدرجات  
٢٠ ب / ٥٠

الوحيد

المحتوى

LSH

أفضل إضافات لامتزاج على اللزوجة

يشتمل صيفا وشتاء لمركبات السيارات بنزين وديزل  
وقد انتج طبقا لمواصفات شركة شل العالمية

ومزاياه هي:

- إطالة عمر المحرك وسهولة دورانه وإطالة عمر البطارية.
- قدرة مضاعفة على التنظيف والحماية ومنع البرق.
- المحافظة على اللزوجة تحت ظروف التشغيل المختلفة.
- خفض استهلاك الوقود والزيت وإطالة فترة تغييره.
- تغيير الزيت كل ٤٠٠٠ كيلومتر أو كل ثلاثة أشهر

سوبر ١٠٠ « ٢٠ ب / ٥٠ »



إنتاج شركة مصر للبترول

يوم الاربعاء العالمي

Diman, 31 Octobre

F	S	S	M	T	W	Th
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	..	..	..	..

الأحد  
٣١  
أكتوبر

أ	ب	ج	د	هـ	و	ز
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤
١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١
٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨
٢٩	٣٠	٣١	..	..	..	..

الأول مرة في جمهورية مصر العربية  
يجري البنك سجين في يوم واحد

ما أجدر الدولة النامية بالاحتفال بهذا اليوم، يوم الاربعاء العالمي  
لأنه الاربعاء هو السبيل إلى التنمية والرفاه

يشترك بمبلغ ٢٠ جنيها قد  
يسعد الحظ فيكسب مرتين  
في نفس اليوم.

وقد عني بنك بورسعيد بالاحتفال  
بهذا اليوم منذ عام ١٩٦٨  
بتقديم هدايا ثمينة لكل مدخر  
مشترك في نظام الجوائز بمبلغ  
١٠٠ جنيه لمدة ٣ سنوات

لقد ضاعف البنك جوائز  
السوية أضعاها مضاعفة  
فقد كانت في سنة ١٩٦٨ ٣٠ جائزة  
فارتفعت إلى ٣٠٠ جائزة نقدية  
وعينية ( بخلاف ال ٢٠٠ جائزة  
في يوم الاربعاء العالمي )  
سحب في ٢٥ يناير  
و ٢٥ أبريل و ٢٥ يوليو  
حيث تصل الجائزة الأولى  
٥٠٠٠ جنيه والجائزة الثانية  
٣٠٠٠ جنيه في كل سحب علاوة على  
الفوائد ٣٪ وإمكان السحب من  
المبالغ المشتركة في أي وقت

وفي عام ١٩٧٠ قرر البنك  
توزيع ١٠٠ جائزة ( العشر جوائز  
الأولى ١٠٠ جنيه كل جائزة ) وذلك  
لجميع المشتركين في نظام الجوائز  
بالإضافة إلى الهدايا المعتادة

وليس بنك بورسعيد أن يعلن  
أنه علاوة على هذه الجوائز سيجري  
هذا العام سحباً إضافياً لتوزيع  
١٠٠ جائزة أخرى لكل مشترك  
بمبلغ ٢٠ جنيهاً أكثر. فمن

بادر بالاستثمار في سحب ٣١ أكتوبر أو تأكد من تجديد استثمارك  
في نظام الجوائز - فأنت فائز على أي حال

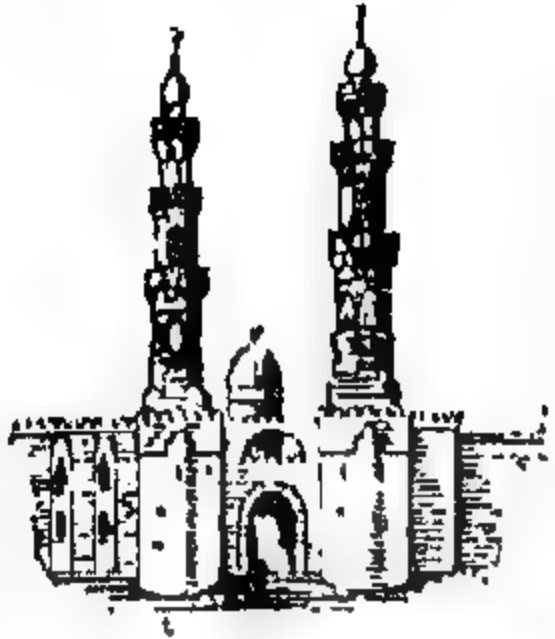
٢٨ من موعده للاستثمار ١٨ / ١٠ / ١٩٧١

بنك بورسعيد

خدماتنا تصل إلى كافة فئات الشعب



# بنك القاهرة



يسر ان يقدم خدماته  
المصرفية العادية الى  
جانب خدماته الخاصة  
التالية:-

## دفتر الحساب الشخصي

أول نظام مصرفي من نوعه يخدمك أينما  
كنت حيث يسهل لك الإيداع  
والسحب من جميع فروعك بدون  
مصاريف وبفائدة  $\frac{3}{4}\%$  سنوياً

## التنصيب

يسر البنك على عمليات إصدار  
التنصيب وصرف الجوائز الربحية من جميع  
فروعه ومقره ٣٧ شارع ٢٦ يوليو القاهرة

## الخزائن الحديدية

تؤجر بأسعار زهيدة لحفظ  
مستنداتك ومجوهراتك الثمينة

## دفتر التوفير

يساهم في عمليات تجميع  
المدخرات من الأفراد بفائدة  $\frac{3}{4}\%$  سنوياً  
وبدولت مصاريح

بنك القاهرة  
الإدارة العامة -  
شارع علي بالقاهرة

مذيع البنك منشرة في جميع أنحاء الجمهورية -

البنك الأهلي المصري

يقدم خبرة ٧٣ عاماً في كافة الخدمات المصرفية

## جهاز أمناء الاستثمار

لخدمة المستثمر  
المعرب والأجنبي  
في ج.ع.م

ودائع لأجل  
بفائدة  $\frac{3}{4}\%$  سنوياً

صندوق  
توفير

البنك الأهلي المصري  
بفائدة

$\frac{3}{4}\%$   
سنوياً

منح فوائد مجزية على  
الودائع بأجل من الحسابات  
المقيمة بالعملة الأجنبية  
وغير المقيمة الخارجية

فروع وتوكيلات منتشرة  
في جميع أنحاء الجمهورية



# فلوريدا

تنتج دائما  
بالفلتر المخصوص

تمتاز  
بحودتها ومذاقها



# بوستون

فلتر مخصص  
توليفة من أجود  
الأدخنة العالمية  
في عبوة جذابة

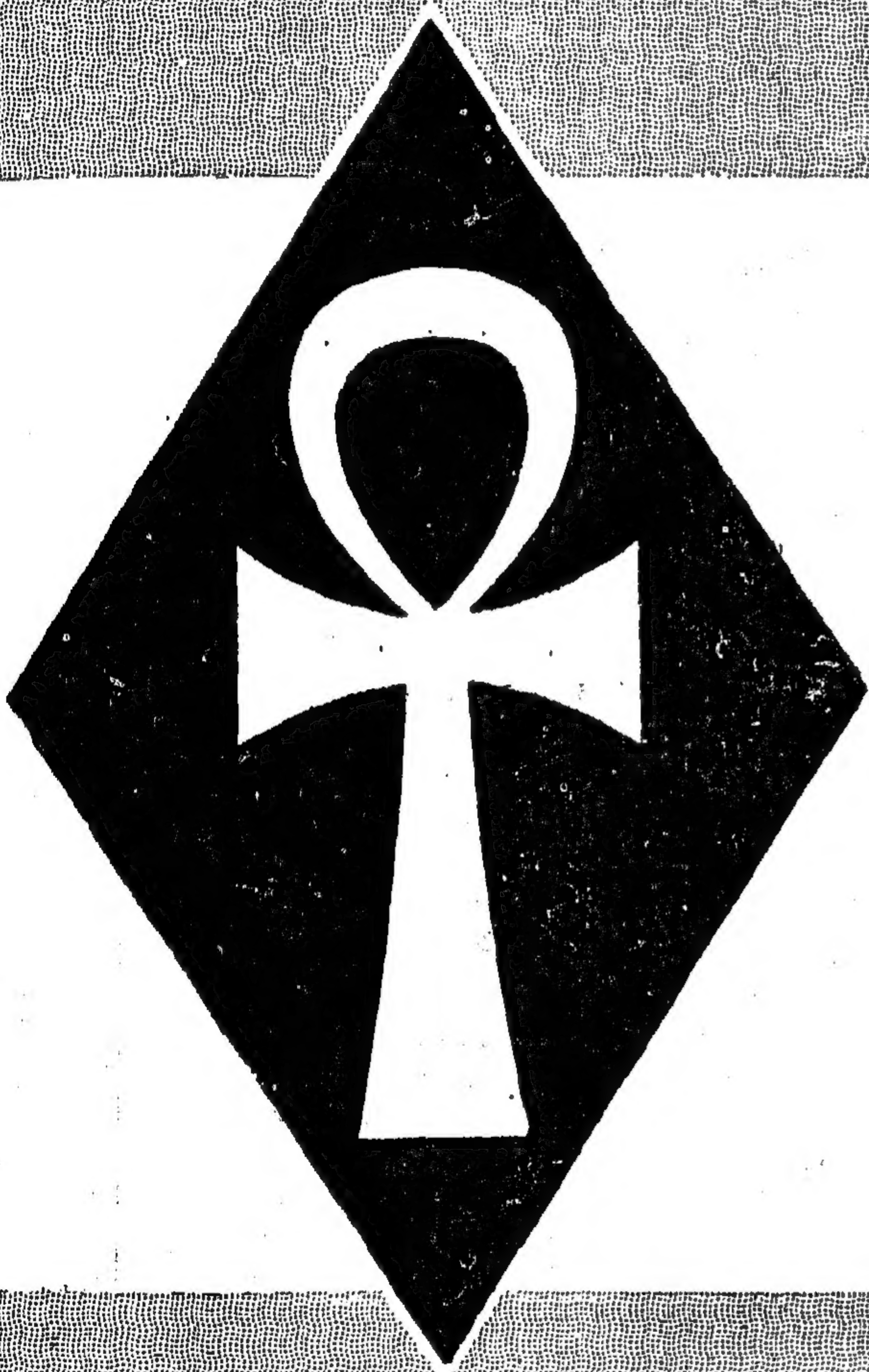
إنتاج

## شركة النصر للدخان والسجائر



مفتاح الحياة  
عند قدماء المصريين

رمز  
كيمياء  
للجودة  
والانطلاق



بإنتاجها الجديد

نتر وكيميا ٣١٪ آزوت

أعلى نسبة في الآزوت تضاعف  
غلاته أيضا لطيف وشفيع  
مستوى الإنتاج الزراعي

شركة الصناعات الكيماوية المصرية «كيميا» بإسكندرية  
إحدى شركات المجموعة المصرية  
العام للصناعات الكيماوية



## الاشتراكات

الاشتراك السنوى من أربعة أعداد  
● داخل جمهورية مصر العربية  
جنيه مصرى واحد .

● خارج جمهورية مصر العربية  
٢٨٥ دولار ، أو جنيه  
استرلينى ١٢ ، ثلثنا  
شاملا مصاريف البريد .  
وتدفع الاشتراكات فى الحساب  
الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢  
بنك القاهرة الفرع الرئيسى -  
١٩ شارع صدقى بالقاهرة .

## الاعلانات

الاعلانات يتفق عليها مع «مؤسسة  
دار التحرير للطبع والنشر -  
شركة الاعلانات المصرية» صاحبة  
امتياز الاعلان بالمجلة .

هـ شارع نجيب الريحاني  
تليفون ٧٦٧٠٠ القاهرة  
١ شارع أحمد عبد السلام  
تليفون ٢٧٣٦٦ الاسكندرية

## المراسلات

مجلّة «الادارة»  
٢ شارع الشواربى - القاهرة  
تليفون ٥٧١٧٥ / ٥٩٥٧٥

رقيم الايداع بدار الكتب  
١٩٦٩ / ٢١٠  
مطابع الاهرام للتجارة



# MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATIONS

Volume IV

Number 2

October 1971